جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

# درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Applying Conflict Management Strategies by Secondary School Principals in Benghazi City and its Relation to the Degree of Using Communication Skills from Teachers' Point of View**

**إعداد**

**جيهان أحمد عبد العزيز البرعصى**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي**

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج
كلية العلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط

أيار
2014م

# تفويض

أنا الطالبة **جيهان أحمد عبد العزيز البرعصى** أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

**الاسم: جيهان أحمد عبد العزيز البرعصى**

**التوقيع:** جيهان

**التاريخ:** 27/ 5/ 2014م

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ 27/ 5/ 2014م.

| أعضاء لجنة المناقشة | | التوقيع |
| --- | --- | --- |
| الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي | مشرفاً | .................... |
| الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي | رئيساً | .................... |
| الدكتور خالد أحمد الصرايرة | عضواً ممتحناً خارجياً | .................... |

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي بقبوله الإشراف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود، كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع من مدّ يد العون والمساعدة طيلة فترة إعداد الرسالة، فإليهم جميعاً التحية والتقدير، وجزاهم الله ألف خير.

الباحثة

جيهان البرعصى

# الإهداء

**إلى من ربياني صغيراً . . .                والديّ الكريمين**

**إلى رفيق دربي الذي وقف بجانبي وساندني . . .                زوجي العزيز**

**إلى كل من أسهم في مساعدتي لإجراء هذه الدراسة . . .**

**أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع**

**الباحثة**

**جيهان البرعصى**

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الملحقات

# درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين

إعداد
جيهان أحمد عبد العزيز البرعصى

إشراف
الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال. وقد تمّ اختيار عينة طبقية نسبية بلغ عدد أفرادها (357) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتمّ استخدام استبانتين؛ الأولى هي استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التي بناها رحيم ( Rahim, 2001) وترجمتها البلبيسي (2003) وتطوير استبانة مهارات الاتصال، وتمّ التحقق من صدق الأداتين وثباتهما، أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي:

- إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.70) وجاءت في الرتبة الأولى إستراتيجية الهيمنة، بينما جاءت إستراتيجية التجنب بالرتبة الأخيرة.
- إن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.67) وجاء في الرتبة الأولى مجال مهارة القراءة وجاء مجال مهارة لغة الجسم بالرتبة الأخيرة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وبين استخدامهم لمهارات الاتصال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال تُعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال تُعزى لمتغير الخبرة.

ومن بين توصيات الدراسة ما يأتي:

- تقديم برنامج تدريبي عن تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع واستخدام مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

# The Degree of Applying Conflict Management Strategies by Secondary School Principals in Benghazi City and its Relation to the Degree of Using Communication Skills from Teachers' Point of View

**By**
**Gehan Ahmed Abdulaziz Mosa**

**Supervisor**
**Prof. Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi**

## Abstract

This study aimed at finding out the degree of applying conflict management strategies by secondary school principals in Benghazi city and its relation to the degree of using communication skills, from teachers' point of view. A stratified random sample consisted of (357) male and female teachers was drawn from the population of the study. Two questionnaires were used: the first was conflict management strategies questionnaire, which was constructed by Rahim (2001) and translated into Arabic by Al-Balbisi (2003). The second was communication skills questionnaire. Validity and reliability of the two instruments were assured. The finding of the study were as the following:

- The degree of applying conflict management strategies by secondary school principals in Benghazi city, from teachers' point of view was medium in general. The mean was (3.55) with a standard deviation of (0.70). The dominating strategy came in the first rank, while the avoiding strategy came in the final rank.
- The degree of using communication skills by secondary school principals in Benghazi city, from teachers' point of view was medium, in general. The mean was (3.65) with a standard deviation of (0.67). The reading skill domain came in the first rank, while the body language skill domain came in the final rank.
- There was a significant positive relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of applying conflict management strategies by secondary

school principals in Benghazi city and their use of communication skills.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying conflict management strategies, and the degree of using communication skills by secondary school principals in Benghazi city attributed to experience variable.

Among the recommendations of the study were the following:

- Preparing a training course about applying conflict management strategies, and using communication skills, for secondary school principals in Benghazi city.
- Carry out a similar study on other educational stages, taking into consideration other variables.

# الفصل الأول

## مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

يعدّ الصراع ظاهرة طبيعية وأمراً حتمياً في العلاقات الإنسانية، وكون البشر يتفقون في بعض الأمور ويختلفون في بعضها الآخر، فإن الصراع يكون نتيجة طبيعية لهذا الاختلاف، إذ لا تخلو المنظمات على اختلاف أنواعها من حالات الصراع بوصفه شكلاً من أشكال التفاعل داخل هذه المنظمات.

والصراع من أشد أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها وهو ظاهرة اجتماعية ونفسية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح (النملة، 2007).

والصراع سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل المنظمة الإدارية حول بعض المبادئ والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها ومن ثم أصبح الصراع من المنظور المعاصر مهماً وضرورياً في المنظمة وذلك لأنه يمكن أن يؤدي إلى التغيير كما أنه قد يشكل قوة إيجابية في أداء الجماعة وفاعليتها (الحربى، 2008).

وتُعدّ ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمّة والمعقّدة شديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائداً إدارياً إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعدّ جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات هذا العمل؛ فإذا لم يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها (مصطفى، 2000).

والإدارة الفاعلة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك وبالتالي يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه (عريفج، 2006).

وإدارة الصراع بطريقة فاعلة ومؤثرة تحول الصراع السلبي إلى صراع معزز للأداء الوظيفي الذي يثير المقدرة على الابتكار في إيجاد الحلول للمشكلات ويزيد من فاعلية أداء الأفراد والجماعات (Cook & Hunsaker, 2001).

ولا تكمن المشكلة في الصراع نفسه وإنما في كيفية إدارته فوجود قدر معتدل من الصراع في أي مؤسسة يحقق لها مستوى أعلى من الفاعلية إذا تمت إدارته بطريقة جيدة. ومن هنا تظهر عملية إدارة الصراع من أهم غايات القائد الإداري (القريوتي، 2000). والإدارة الفاعلة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تنظيمي تسوده روح التشارك وبالتالي يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه (عريفج، 2006).

إن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد المنظمة أو الجماعات لا تقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية (عيد، 1997)، ذلك إن مواجهة المشكلات التي تؤدي إلى الصراعات هي أفضل الطرق لاحتواء الصراع، ويعدّ تعلّم كيفية إدارة الصراع هو مفتاح احتواء تلك الصراعات (حسين، 2004).

ومهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه، فإنها يجب أن تهتم بتحقيق الحل المرغوب لأن تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على النظام بأكمله، وقد يلجأ بعض العاملين في النظام وكنتيجة للصراع الذي يعيشونه إلى إبداء توجه وسلوك سلبيين يتمثلان في إهمال العمل أو تخريب ممتلكاته أو سرقة بعضها (العمايرة، 1999)، لذا باتت إدارة الصراع إحدى أهم الكفايات الضرورية اللازمة للمديرين خصوصاً في المؤسسات التربوية التي تعدّ أداة عملية لحل المشكلات، ورفع فاعلية تلك المؤسسات (زكريان، 1994).

ومما يجب على مدير المدرسة إدراكه هو أن يعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يقود أفراد المجتمع المدرسي إلى الإبداع والابتكار في ممارساتهم، ويمكن تحقيق هذا المناخ من خلال مقدرة المدير على حل المشكلات وتحقيق انجازات إبداعية (Nesmith, 1999).

ولإدارة الصراع أساليب عدة يمكن لمديري المؤسسات التعليمية استخدامها لإدارة الصراع وهذا التنوع في أساليب إدارة الصراع يعطي المدير إمكانية اختيار الأسلوب المناسب لموقف الصراع (عبد العليم، والشريف، 2010).

إن عملية إدارة الصراع، وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك، ليست بالعملية اليسيرة بل إنها عملية صعبة ومهمة في الوقت نفسه، وهي أيضاً أحد أهم أدوار مدير المدرسة. ولعل أقدم الإستراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع هي تلك الإستراتيجيات التي اقترحها بليك وموتن (Blake & Mouton) المشار إليهما في قطيشات (2006) والمتمثلة في خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع هي: إستراتيجية المنافسة والتي تتميز باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عال بالإنتاج، وإستراتيجية التجنب والتي تتميز باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج، وإستراتيجية المجاملة والتي تتميز

باهتمام عال بالأفراد واهتمام قليل بالإنتاج، وإستراتيجية التسوية والتي تتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، وإستراتيجية التعاون والتي تتميز باهتمام عال بالأفراد والإنتاج.

وقد قدّم رحيم (Rahim) أنموذجاً لإستراتيجيات إدارة الصراع معتمداً على بعدين أساسيين؛ هما: بُعد الاهتمام بالذات، وبُعد الاهتمام بالآخرين، ومن خلال الربط بين البُعدين نشأت خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع؛ هي: التكامل، والتجنب، والتسوية، والسيطرة، والإرضاء (كنعان، 2007).

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير والمعلمين على التفاعل الإيجابي والتواصل الجيد، ويعتمد هذا على مقدرة المدير على الاتصال سواء أكان داخل المنظمة أم مع المنظمات الأخرى، والاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء (نشوان، 2004).

ويعمل الاتصال على تكامل الوظائف الإدارية مما يؤدي إلى مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وتنظيم الموارد البشرية والمادية والمقدرة على صنع القرار الفعّال وبناء علاقات إنسانية (البهواشي، 2012).

والاتصال إحدى الدعائم الرئيسة في المنظمات التربوية، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها ببعض، فلا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات، والمعلومات لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال (Wood, 2000).

وأشار أبو ناصر (2008) إلى أن عملية الاتصال هي عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية، لذا فلا بدّ أن تتوافر في المدير أو المرسل العديد من المهارات لكي تنجح عملية الاتصال وتصل الرسالة إلى مكانها المناسب، وعند النظر إلى البيئة المدرسية يبدو أن الاتصال بين المدير ومعلمي المدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ والقادة التربويين في إدارة التربية والتعليم أمر ضروري ومهم.

والاتصال أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء وتقوية التصور عندهم بالانتماء للمنظمة والاندماج فيها بحيث يتعرف المدير إلى حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المنظمة وسياستها (مذكر، 2006).

إن نظام الاتصال الفعّال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية، ويسهم في عمل الأشياء، وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب فيه، وكذلك يولد الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من نظام الاتصال الكلي بالمنظمة (العياصرة، والفاضل، 2006).

وذكر الزهيري (2008) أن عملية الاتصال مهمة لتناول المشكلات التي تنشأ في أي مظمة وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار، فمن أجل الوصول إلى قرار رشيد يلزم بالضرورة وجود كل المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليها، ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال، ومن ناحية أخرى فإن عمليات التخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والتقويم تعتمد على نوعية الاتصال.

لذا ينبغي على القائد التربوي لكي تكون قيادته فاعلة ومؤثرة في الآخرين، أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها المختلفة، إذ لا يكفي أن يقرأ بعض النصائح عن مهارات الاتصال، بل ينبغي أن يتخذ خطوات مهمة تساعده على اكتساب تلك المهارات وتنميتها (البدري، 2001). إذ يمكن تدريب الفرد عليها كما يمكن تطويرها من خلال القراءة والتعلّم والخبرة، وتتلخص مهارات الاتصال في: مهارة العرض الفعّال، ومهارة القراءة الفعّالة، ومهارة الاستماع أو الإصغاء، ومهارة الاجتماعات واللجان (الدعس، 2009).

وقد أشارت العناتي ودعس (2007) إلى أن هناك العديد من المهارات التي يجب توافرها عند المدير في إدارة مؤسسته ليكون فعالاً في التواصل مع الآخرين، وهذه المهارات هي: مهارة الكتابة، ومهارة التحدث، ومهارة القراءة، ومهارة الإنصات، ومهارة التفكير، وأشار بنس (Bennis, 2000) إلى أن الاتصال بمثابة حلقة الفهم التي تدمج أعضاء المنظمة من القمة إلى القاعدة بأقسامها وإداراتها.

والدراسة الحالية تسعى إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة

إن وجود الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في معظم المنظمات، وظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي، وتنوع إستراتيجيات إدارة الصراع يفسح المجال أمام المدير لاختيار الإستراتيجية المناسبة لموقف الصراع، إلا أن اختيار مدير المدرسة لإحدى هذه الإستراتيجيات سيؤثر في نتائج الصراع (قطيشات، 2006). وعليه يكون لاختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة

الصراع تأثير في أداء العاملين وفاعليتهم، إذ لا بدّ أن تكون هذه الإستراتيجية عامل تحديد لنوع المهارة التي يستخدمها مدير المدرسة في اتصاله بالعاملين معه (العناتي، 2003).

وقد قامت الباحثة بالرجوع إلى بعض الدراسات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة، ووجدت أن دراسة البلبيسي (2003)، ودراسة كنعان (2007)، ودراسة عيسى (2009)، أوصت بإجراء مزيد من الدراسات عن إستراتيجيات إدارة الصراع، أما دراسة الكبيسي (2006)، ودراسة البهدهي (2012)، ودراسة الشريفي والناظر (2013) فقد أوصت هذه الدراسات بإجراء دراسات عن مهارات الاتصال.

وحيث إن إستراتيجيات إدارة الصراع تؤثر بمهارات الاتصال وتتأثر بها؛ فقد جاءت هذه الدراسة التي تبلورت مشكلتها في الإجابة عن السؤال الآتي:

**ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع ؟ وما علاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟**

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلّمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تُعزى لمتغيري: الجنس، والخبرة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيري: الجنس، والخبرة؟

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- يعدّ موضوع الصراع من الموضوعات المهمة التي تحتاج إلى إستراتيجية مناسبة لإدارته حتى لا يؤدي إلى نتائج سلبية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في إضافة معرفة جديدة إلى المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الليبية بشكل خاص، بوصفها الدراسة الأولى – حسب علم الباحثة – التي أجريت في مدينة بنغازي.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي بتعرفهم درجة ممارستهم لإستراتيجات إدارة الصراع، ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال.

- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من أدب نظري، ودراسات سابقة، وأداتين لجمع البيانات تمّ التأكد من صدقهما وثباتهما.

### مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي تمّ تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وعلى النحو الآتي:

- **الإستراتيجية:** هي طريقة معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين (الحريري، 2007).
- **الصراع (Conflict):** هو عملية تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يُدرك أن الطرف الآخر يُعيق، أو يحبط، أو على وشك أن يحبط اهتماماته (قطن، 2001).
- **إستراتيجيات إدارة الصراع:** هي الأنماط السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بُعدين يحددان توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع؛ هما: بُعد الاهتمام بالذات، وبُعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معاً (Rahim , 2001).
- **التعريف الإجرائي لإستراتيجيات إدارة الصراع:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة في هذه الدراسة.
- **إستراتيجية التجنب (Avoiding Strategy):** ويقصد بها الانسحاب من إدارة الصراع، والتغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه (العمايرة، 1999).

- **التعريف الإجرائي لإستراتيجية التجنب:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات إستراتيجية التجنب المتضمنة في استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة في هذه الدراسة.
- **إستراتيجية التسوية (Compromising Strategy):** تشير إلى درجة متوسطة من توجه سلوك المدير نحو بُعدي الاهتمام بنفسه والاهتمام بمعلميه عند إدارته للصراع (البلبيسي، 2003).
- **التعريف الإجرائي لإستراتيجية التسوية:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات إستراتيجية التسوية الواردة في استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة في هذه الدراسة.
- **إستراتيجية الهيمنة (Dominating Strategy):** هي استخدام المدير لقوة المركز والسلطة للتقليل من حدة الصراع (حسين، 2004).
- **التعريف الإجرائي لإستراتيجية الهيمنة:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات إستراتيجية الهيمنة المتضمنة في استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة في هذه الدراسة.
- **إستراتيجية الإرضاء (Obliging Strategy):** هي الاهتمام بإرضاء كافة الأطراف المعنية بالصراع (زكريان، 1994).

- **التعريف الإجرائي لإستراتيجية الإرضاء:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات إستراتيجية الإرضاء الواردة في استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة في هذه الدراسة.
- **إستراتيجية التكامل (Integrating Strategy):** هي رغبة كافة أطراف الصراع في تلبية مطالبهم بصورة متوازنة مع مطالب الآخرين (حسين، وحسين، 2007).
- **التعريف الإجرائي لإستراتيجية التكامل:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات إستراتيجية التكامل الواردة في استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة في هذه الدراسة.
- **المهارة (Skill):** هي المقدرة على ترجمة المعرفة إلى عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه (الشريفي، والناظر، 2013).
- **الاتصال (Communication):** هو نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر (العرفي، ومهدي، 2008).
- **مهارات الاتصال:** هي العملية التي يقوم المدير من خلالها بإعطاء المعلومات بشكل منظم ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة، أو إلى الأشخاص، أو المؤسسات ذات العلاقة الموجودة خارج المنظمة (الصرايرة، وعايش، 1995).

- **التعريف الإجرائي لمهارات الاتصال:** الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين عن استبانة مهارات الاتصال المعتمدة في هذه الدراسة.
- **مهارة الكتابة:** يُقصد بها توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقراءات بطريقة كتابية واضحة ومفهوم (كنعان، 2007).
- **التعريف الإجرائي لمهارة الكتابة:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة الكتابة المتضمنة في استبانة مهارات الاتصال المعتمدة في هذه الدراسة.
- **مهارة التحدث:** وهي مقدرة المدير على توصيل المعلومات والقرارات والآراء إلى تابعيه بصورة صحيحة ومفهومة وبطريقة مباشرة، وبصوت واضح ومناسب (كنعان، 2007).
- **التعريف الإجرائي لمهارة التحدث:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة التحدث الواردة في استبانة مهارات الاتصال المعتمدة في هذه الدراسة.
- **مهارة القراءة:** يُقصد بها مقدرة المدير على توصيل المعلومات والأفكار والقرارات إلى العاملين معه (مدبولي، 2005).
- **التعريف الإجرائي لمهارة القراءة:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة القراءة الواردة في استبانة مهارات الاتصال المعتمدة في هذه الدراسة.

- **مهارة الإنصات:** هي المهارة التي تساعد المدير على فهم الآخرين في المؤسسة وما يقترحونه من أفكار وآراء (كنعان، 2007).
- **التعريف الإجرائي لمهارة الإنصات:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة الإنصات الواردة في استبانة مهارات الاتصال المعتمدة في هذه الدراسة.
- **مهارة لغة الجسم:** تشمل ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه الملامح الجسمية تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول (العميان، 2004).
- **التعريف الإجرائي لمهارة لغة الجسم:** هي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات مهارة لغة الجسم المتضمنة في استبانة مهارات الاتصال المعتمدة في هذه الدراسة.

## حدود الدراسة

اقتصرت عينة هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في مدينة بنغازي للعام الدراسي 2014/2013م في الفصل الدراسي الأول.

## محددات الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما وصدق استجابات أفراد العينة وموضوعيتهم، وأن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

# الفصل الثاني

## الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بإستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال، فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وعلى النحو الآتي:

**أولاً: الأدب النظري:**

اشتمل الأدب النظري على مفهوم الصراع، ونظرياته، وأنواعه، وأسباب حدوثه، ومراحله، ومحاوره، ومستوياته، وإدارته، وآثاره، وإستراتيجيات إدارة الصراع، ومفهوم الاتصال، وأهميته، وعناصره، ونماذجه، وطرقه، وشروطه، ومهاراته.

**مفهوم الصراع:**

الصراع مظهر من مظاهر الحياة وهو ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل بسبب اختلاف وجهات النظر أو الدوافع والحاجات والأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة والسيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي، ومن ذلك فإن الصراع حقيقة من الحياة التنظيمية، وأن وجود منظمة بدون صراع أمر مستحيل، وأن إنكار وجوده ليس من مصلحة المنظمة أبداً (صفحى، 2011).

والصراع لغةً هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذ يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (العميان، 2004). ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflict) التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف، وبهذا

المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها بعضاً مما يؤدي إلى إثارة الصراع (المومني، 2005).

لقد تعددت تعريفات الصراع بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، فقد عرفه روبنز (Robbins, 2001) بأنه: عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لإضعاف جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من المعيقات ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه وعن تعزيز ميوله.

والصراع عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يولد لديه شعوراً بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر، وبالتالي إلى القيام بسلوك معين (القريوتي، 2000).

وعرف بدر (1997) الصراع بأنه: تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو الأهداف أو الأفراد أو أهداف الجماعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

والصراع حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم (العمايرة، 1999).

إذاً فالصراع ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها، وهو ظاهرة طبيعية غالباً ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة داخل المنظمات (الحمود، 2002).

**نظريات الصراع:**

هناك كثير من النظريات التي تصدت لتفسير الصراع، منها (الطويل، 1998، بطاح، 2006):

- **النظرية التقليدية:** رأت هذه النظرية أن الصراع ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ورأى أصحاب هذه النظرية أن الصراع يلحق الضرر بالمؤسسة وبالتالي لا بدّ من التعامل معه على هذا الأساس، ويمكن ربط هذه النظرية بالمدرسة الكلاسيكية لتايلور، وفايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية ونادا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات.
- **النظرية السلوكية:** رأت هذه النظرية أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبياً كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية، والإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المؤسسة، ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام.
- **النظرية التفاعلية:** رأت هذه النظرية أن الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يعمل على إيجادها إن لم توجد، إذ أن وجود الصراع من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المنظمة، وتفعيل عملها وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، ويمكن ربط هذه النظرية بنظرية النظم التي رأت أن الصراع ضروري إذ إنه يولد الإحباط، الأمر الذي يتطلب عملاً وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية وتجديد في المنظمة.

**أنواع الصراع:**

توجد عدة أنواع للصراع من بينها ما يأتي (الطويل، 2006؛ الخالدي، 2008):

- **صراع فردي:** يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما أو أن يكون الشخص راغباً في عمل ما ولكن نتائج هذا العمل غير مضمونة النتائج، ويعدّ التناقض من الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها شكلاً من أشكال الصراع.
- **صراع منظمي:** وهو يشمل أفراد النظام وجماعته، وهو صراع يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى فيه.
- **صراع قائم بين النظم أو بين الجماعات:** وهو صراع أي نظام مع كينونات خارجية عنه وقد يكون لمثل هذا الصراع مترتبات إيجابية مثل تزايد تمسك النظام بهويته، وقيمه، وأهدافه ولكن إذا كانت هناك خلخلة في درجة انسجام النظام مع نفسه فإن الصراع الخارجي قد يشمل تهديداً يوقد نوع من مشاعر اللامبالاة وتقليل درجة تناغمه مما قد يهدد النظام ويخلخله ويفككه.

**أسباب حدوث الصراع:**

حدّد كل من كاتز وكاهن (Katz & Kahan) المشار إليهما في العميان (2004) أسباباً عقلانية وأسباباً اللاعقلانية للصراع، وتتمثل الأسباب العقلانية في:

- الصراع الوظيفي: وهو يحدث داخل المنظمة عند عدم تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم.
- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة.
- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت، والمركز، والمكانة، والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك، وتحريف المعلومات.

وأشار القحطاني (2001) إلى أن هناك عدة أسباب تؤدي لحدوث الصراع منها: اختلاف القيم والأعراف، والرغبة في الاستئثار بالسلطة، والتفاوت في المقدرات العلمية والعملية، وتدني مستوى الرضا، وضعف المشاركة في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية.

وحدّد عيد (1997) أهم أسباب حدوث الصراع بما يأتي:

- **العلاقة الاعتمادية:** ويعني ذلك اعتماد كل طرف على الطرف الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه داخل المنظمة.
- **تعارض الأهداف:** ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض على الرغم من أنها جميعاً وبخاصة التنظيمات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي.

- **صراع الأدوار:** يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات واجبه أو وظيفته، ومن هنا يمكن أن ينشأ الصراع بين الأدوار المختلفة داخل المنظمة لاختلاف طبيعة وواجبات ومهمات كل وظيفة عن الأخرى.
- **تفاوت الصفات الشخصية:** ويعبر ذلك عن اختلاف المستويات الثـقافية للأفراد داخل المنظمة، واختلاف القيم والمعتقدات التي يمكن أن تكون مصدراً من مصادر الصراع.

**مراحل الصراع:**

إن الصراع لا يحدث فجأة وإنما يمر بمراحل متعددة، ومن مراحل الصراع الذي ذكرها بطاح (2006) ما يأتي:

- **مرحلة الصراع الكامن أو الضمني:** إذ تكون هناك عوامل لها إمكانية توليد الصراع كالتباين في الأهداف، والتنافس على الموارد، والاختلاف في الخلفيات الفكرية.
- **مرحلة الصراع المدرك:** إذ تبدأ الأطراف المختلفة بإدراك أن ثمة أسباباً للصراع، وأن هناك خلافات وتعارضات لا يمكن حجبها.
- **مرحلة الصراع المحسوس:** وهذه المرحلة لا تقصر المسألة على إدراك الصراع من قبل الأطراف المتصارعة بل تبدي هذه الأطراف شعوراً بالقلق والتوتر والتوعية والرغبة في عمل شيء ضد الخصم.
- **مرحلة الصراع العلني:** وهنا تلجأ الأطراف المتصارعة إلى أنماط سلوكية صراعية تهدف إلى إحباط الخصم والحيلولة دون تحقيق أهدافه، وتأخذ هذه الأنماط السلوكية أشكالاً عدة مثل عدم التعاون، ومحاولة التخريب، وقد تصل إلى الاعتداء الجسدي.

- **مرحلة مخرجات الصراع:** وفي هذه المرحلة تتبلور تبعات الصراع، وتعتمد هذه التبعات في العادة على الأسلوب الذي تمت به إدارة الصراع.

وأوضح بوندي (Pondy) المشار إليه في ماهر (2003) أن الصراع يبدأ بمرحلة الصراع الكامن (Latent Conflict) ويكون للصراع في هذه المرحلة سبب محدد، ويحتمل أن يتطور ولكنه لا يزال كامناً أو خفياً، وتأتي بعدها مرحلة إدراك الصراع إذ يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف لمصالحه سلباً أو إيجاباً، بعد ذلك تأتي مرحلة الشعور بالصراع ويتولد في هذه المرحلة شعور عاطفي لدى أطراف الصراع وهو شعور شخصي وداخلي للصراع يسعى فيه الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة، ويلي هذه المرحلة مرحلة الصراع المكشوف، ففي هذه المرحلة يظهر الصراع للعلن ويتم التعبير عنه سلوكياً إذ يسعى كل طرف إلى إحباط خصمه، وتنتهي هذه المراحل بمرحلة ما بعد تسوية الصراع، وهنا تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدراكه ومعالجته وإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل، أما إذا تم كبت الصراع فمن المحتمل أن تنقلب الأمور بطريقة سلبية.

**مستويات الصراع:**

قد ينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة، وقد صنف الصراع وفقاً لمصدر حدوثه إلى عدة مستويات، هي:

أ. **الصراع داخل الفرد نفسه:** وهو ينشأ عند الفرد نفسه ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعلى الرغم من أن هذا

النوع من الصراع يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة، ويحدث هذا الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهمات والأدوار التي لا تتوافق مع أهدافه وخبراته (Rahim, 2001). ومن أنماط الصراع داخل الفرد نفسه (العمايرة، 2002):

- صراع الهدف (Goal Conflict): الذي ينشأ عند الفرد عندما يكون في موقف الاختيار بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية (إقدام، إقدام) أو الصراع بين هدف إيجابي وهدف سلبي (إقدام، إحجام)، أو الصراع بين هدفين سلبيين (إحجام، إحجام).
- صراع الدور (Role Conflict): يظهر هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعته الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام أو بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته أو تداخل الأدوار، ويتوقف صراع الدور على عاملين، هما: طبيعة الموقف، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.

ب. **الصراع بين الأفراد:** يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر ضمن جماعة العمل وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وثـقافاتهم وقيمهم وميولهم وفلسفاتهم وأدوارهم أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي (قطيشات، 2006)، ويحدث هذا الصراع في المدرسة نتيجة مصدرين هما (العمايرة 1999):

(1) عدم الاتفاق على الأهداف والإجراءات وحالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف التربوية.

(2) الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف، والرفض، والمقاومة، وخاصة بين الرئيس والمرؤوسين.

ج. **الصراع داخل المنظمة:** ينظر إلى الصراع داخل المنظمات على أنه أمر محتوم في أغلب الأحيان، ويكون مشروعاً لأن الأفراد والجماعات في الإطار الاجتماعي منشغلون باستمرار في العمليات الدينامية لتعريف طبيعة هذا الاعتماد المتبادل بينهم ومداه، والحقيقة في دينامية هذه العملية الاجتماعية أن المحيط الذي تحدث فيه هذه العملية يكون أيضاً في تغيّر مستمر لذلك تكون هناك صراعات مستمرة في المنظمة وقد تكون هذه الصراعات بسيطة وثانوية أو جوهرية بالغة الأهمية وهناك مفهومان كأساس لتشخيص الصراع داخل المنظمة (قطيشات، 2006):

الأول: يبحث في فهم الدينامية الداخلية للأحداث التي تحدث في أثناء عملية الصراع.

والثاني: يبحث في تحليل التأثيرات الخارجية التي تسعى إلى تكوين الصراع.

وأشار الطويل (1998) إلى أن الصراع داخل المنظمة إما أن يكون:

أ. **صراعاً رأسياً:** يحدث بين طرفين ينتميان إلى مستويات تنظيمية مختلفة أي صراع الرئيس مع المرؤوس مثل صراع المدير مع مدير التربية والتعليم، أو صراع معلم المدرسة مع المدير.

ب. **صراعاً أفقياً:** يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية واحدة دون أن يكون لأي من هذه المستويات سلطة على الآخر، مثل صراع مدير المدرسة مع مدير آخر، أو صراع معلم مع معلم آخر داخل المدرسة.

**إدارة الصراع:**

نظراً لأهمية إدارة الصراع فقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً لهذا الموضوع لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة (عيسى، 2009)، وجوهر عملية إدارة الصراع هو الإبقاء على المستوى المناسب من الصراع، فلا يكون منخفضاً جداً فيؤدي إلى الركود والجمود، ولا مرتفعاً جداً فيصبح مدمراً، وتتضمن عملية إدارة الصراع عمليتين مهمتين هما: تحفيز الصراع، والسيطرة عليه (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991).

وتقوم عملية إدارة الصراع أساساً على تقليل النتائج السلبية المترتبة على الصراع وزيادة نسب الإفادة من النتائج الإيجابية المترتبة عليه، ويمكن تعريف إدارة الصراع بأنها: المقدرة على حل الصراعات واحتوائها بشكل مناسب وبطريقة تعاونية من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب السليمة والآمنة، وإدارة الصراع وتوجيهه نحو الطبيعة السليمة تعدّ إحدى العمليات التي تعمل على حل الصراعات والمشكلات الناجمة عنها بالأسلوب الذي يحقق منفعة لكل من الطرفين (حسين وحسين، 2007).

لقد تعدّدت الاجتهادات حول سبل إدارة الصراع ليكون إيجابياً وحتى لا يكون فيه خاسر وكاسب، بل يجب أن يرى فيه كل طرف أنه حقق بعض أهدافه (القرعان والحراحشة، 2010)، والحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركزت على توفير المهارات الإنسانية، واستخدام المنطق، وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة، والوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع (الخالدي، 2008).

**آثار الصراع:**

تتولد عن الصراع بعض الآثار الإيجابية التي يمكن تحديدها بما يأتي (العبابنة، 1996):

- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز المقدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة.
- يساعد على الإنتاجية والنمو.
- قد يكون أساساً للإبداع والابتكار والحفز.

الآثار السلبية للصراع فقد حدّدها عبد الباقي (2002) بما يأتي:

- يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- يؤدي الصراع إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المعلمين والمدير.
- يؤدي الصراع إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه.

**إستراتيجيات إدارة الصراع**

هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في التعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد إستراتيجية محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، ويرجع هذا إلى أن

فاعلية أي إستراتيجية دون غيرها مرتبطة بعدة متغيرات، ويجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع، فهناك موضوع الصراع أو مجاله، وكذلك أطراف الصراع، وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثير في الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

لقد طُوّرت العديد من الأسس والإستراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلاً من العشوائية لتحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها (العويوي، 2013). وأشار العلماء أمثال مارج وسيمون وتوماس وكليمان (Thomas, Kleman) وغيرهم إلى أنماط وأساليب مختلفة لحل الصراع، فقد قدم مارج وسيمون (March & Simon) أربع عمليات أساسية يمكن التعامل من خلالها مع الصراع، هي (عبد العليم، والشريف، 2010):

- حل المشكلات من خلال التعاون وطرح الأبدال والتوصل لحل يرضي الجميع.
- الإقناع، ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- إجراء الصفقات أو المساومة، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.
- التحالف أو الائتلاف، وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

أما توماس وكليمان (Thomas & Kleman) المشار إليهما في العميان (2004) فقد وضعا مخططاً شبيهاً بشبكة بليك وموتون (Blake & Mouton) بعد أن حدّدا أسلوب الفرد ببُعد

التعاون وبُعد الحزم، ونتج من توحيد هذين البُعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي: التعاون، والتسوية، والمجاملة، والتجنب، والتنافس.

وهناك إستراتيجيات متنوعة استطاعت التعامل مع الصراع وفق موقف الصراع وأسبابه وطبيعة المشاركين فيه، ومن هذه الإستراتيجيات ما يأتي:

- **إستراتيجية التسوية:**

تشير هذه الإستراتيجية إلى مبدأ الأخذ والعطاء والاهتمام المتوسط بالذات والآخرين، وتخلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول (Rahim, 2001)، وتعدّ هذه الإستراتيجية من الوسائل التقليدية لحل النزاعات، وتستخدم عند تقبل إحدى الجماعات بالتخلي عن ميزة معينة أو حق لها مقابل تخلي الجماعة الأخرى عن ميزة أو حق مماثل، وهذه الإستراتيجية تكون مثالية عندما توجد جماعتان متصارعتان تمتلكان قوة متناسبة وتسعى الاثنتان لتحقيق أهداف مشتركة، فإنها تمثل إحدى الوسائل للحصول على تسوية مؤقتة لقضية الأطراف المتصارعة عندما تكون محاولاتهم بالوسائل الأخرى تبوء بالفشل (المرسي، وإدريس، 2002).

- **إستراتيجية التكامل:**

تتميز هذه الإستراتيجية ببُعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى العلاقات الإنسانية، ومن خلال هذا الأسلوب يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح أبدال الحل ومناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج موضوع الصراع علاجاً فعالاً ومقبولاً من الجميع (العمايرة، 2002)، وهذه الإستراتيجية تتمثل بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين وذلك من خلال استعراض المشكلة والحلول للوصول إلى الحل الأمثل وتطبيقه، ويمكن

حل الصراع باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال المواظبة على عقد الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه، وتهدف مثل هذه الاجتماعات إلى تحديد نوع الصراع والعمل على حله بوجود أطرافه مع عرض المعلومات المناسبة إلى أن تصل إلى قرار مقبول يرضي الطرفين، وبالتالي الوصول إلى نتائج فعّالة (ماهر، 2003).

- **إستراتيجية التجنب:**

وهي أسلوب يلجأ إليه الأفراد قاصدين التهرب والانسجاب من إدارة الصراع (سميح، 2010)، وتتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء فرصة لأطراف الصراع لتسويته، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عند عدم مقدرة الفرد على المواجهة، أو عند رغبته بتأجيل المواجهة إلى ظروف مواتية يكون لديه الاستعداد الكافي لذلك بعد جمعه للمعلومات الكافية أو رغبة الفرد بترك الصراع للزمن وهو كفيل بحله (المدهون، والجزراوي، 1995). وهذه الإستراتيجية تعبر عن انخفاض الاهتمام بالذات وبالآخرين في آن واحد وهي مقرونة بالانسحاب والهروب من مواجهة المشكلات وكبت الصراع (Rahim, 2001)، وهذه الإستراتيجية تأخذ شكل الإهمال أي محاولة تجاهل الموقف وإبعاد أطراف الصراع عن بعضها والتفاعل المحدود، أي يتم التفاعل في أضيق الحدود (المرسي، إدريس، 2001).

- **إستراتيجية الإرضاء:**

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الحد الأعلى من مصالح الآخرين واهتماماتهم، والحد الأدنى من اهتمامات المدير، وقد تبدو هذه الإستراتيجية كأنها محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أن

هناك بعض المواقف التي يعد استخدام هذه الإستراتيجية إيجابياً ومفيداً لإدارة الصراع خاصة في القضايا التي لا تمثل أهمية متساوية أو متكافئة لطرفي الصراع، فإذا كان الموضوع مهماً لإحدى الجماعات وهامشياً بالنسبة لجماعة أخرى، فإن تخلي الجماعة الثانية قد لا يكلفها كثيراً كما قد يفيد في دعم التعاون وتوطيد العلاقات فيما بينها والحفاظ عليها بشكل إيجابي (المرسي، وإدريس، 2001)، ووفق هذه الإستراتيجية يتصرف المدير وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر (العمايرة، 2002).

- **إستراتيجية الهيمنة:**

يلجأ المدير في هذه الإستراتيجية إلى استخدام قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه ليكون في صالح أحد الأطراف فقط، ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية في بعض الحالات مثلاً عند وجود قضية طارئة، ويجب اتخاذ قرار سريع (العمايرة، 1999)، وتعتمد هذه الإستراتيجية على مقدار القوة التي يمتلكها الفرد واستخدام هذه القوة بالطريقة التي تحقق له أهدافه ولو على حساب الطرف الآخر، لذلك ترتبط سيطرة الفرد على الصراع وتحويله لمصلحته وتحقيق مبتغاه بمقدار القوة التي تساعده على الوصول إلى ذلك، وتستخدم هذه الإستراتيجية في مواقف معينة كالرغبة في اتخاذ قرار سريع، وإحداث تغييرات مطلوبة في المؤسسة، وتدني مستوى الثـقة التنظيمية (كنعان، 2007).

**الاتصال:**

الاتصال من الوظائف الضرورية للإدارة حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، ويعتبر الاتصال العمود الفقري للمنظمة، فمن خلاله تكون لعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق معنى.

**مفهوم الاتصال:**

أخذت عملية الاتصال تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، بل إنها تعدّ الآن من المكونات الرئيسة للعملية الإدارية. فالاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعّال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساس لتنفيذ القرارات والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً، أم شفوياً رسمياً أم غير رسمي يكون موجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة، وكلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ (وصل إليه وصولاً أي بلغه) (الحوراني، 2003).

"ويعود أصل كلمة اتصال (Communication) إلى الكلمة اللاتينية (Communis) وتعني (Common) أي عام أو مشترك، وهذا يشير إلى أن عملية الاتصال تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء ما أو فكرة ما أو أسلوب أو فعل معين، ويعدّ الاتصال من السمات الإنسانية وهو الذي يمهد لكل ما يقوم به الأفراد من أعمال (الحريري، 2008: 94)".

"وعرّف الاتصال عدة تعريفات، فقد عرفه عليمات (2007: 147) بأنه: تبادل للمعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بهدف إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية".

كما عرفه فرانك دانس (Frank Danis) المشار إليه في (عبود، وحمدي، 2009) بأنه: العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار وضع اجتماعي معين، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن موضوع معين أو قضية معينة أو معنى مجرد.

وعرّفه خليفات (2013) بأنه: العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه، ولغة الجسم، وعبر وسيلة اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر، وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

وأشار الطويل (1996) بأن الاتصال هو: تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد أم عن غير قصد في مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية.

والاتصال عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة بغية الوصول إلى الهدف المشترك (القاضي، 2006).

وعلى الرغم من ظهور هذه التعريفات المختلفة لمفهوم الاتصال إلا أن هناك اتفاقاً على أن عملية الاتصال هي: عملية نفسية اجتماعية ضرورية للإنسان يتم من خلالها تبادل المعلومات بهدف محاولة تخطي الحوافز التي تفصل بين الأفراد (حسان، والعجمي، 2007).

**الاتصال:**

هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد لتكون هذه المعلومات مشتركة بينهم.

**أهمية الاتصال:**

ترجع أهمية الاتصال إلى أن المقدرة على المشاركة، والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص البقاء والنجاح والتحكّم في الظروف المختلفة المحيطة (عليان والدبس، 1999).

وتعدّ عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة والعمل على تغييره، كما تعدّ أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين ليتم من خلالها اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه (الهاشمي، 2001)، وتعدّ عملية الاتصال العمود الفقري لعملية التفاعل التي تفضي إلى النشاط، وضعف الاتصال يؤدي إلى شلل الإدارة (عريفج، 2006).

يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، ويساعد على تنمية مهارات الإنسان وزيادة مقدراته عبر مراحل نموه، والاتصال يساعد الأفراد على فهم أغراض المنظمة وواجباتها لمساعدتهم على التعاون فيما بينهم بطريقة بنّاءة (عطوي، 2004).

يفيد الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، ويعدّ الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاط المدير في

مجال توجيه فعاليات العاملين، فضلاً عن كونه وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم (المؤمني، 2008).

**عناصر الاتصال:**

تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل عدداً من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها بعضاً، ومن غير هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعّال ومؤثر، ويتفق غالبية الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية، هي: المرسل، والرسالة، والوسيلة أو القناة، والمستقبل، وتعطى هذه العناصر تسميات مختلفة من باحث لآخر لأن عناصر عملية الاتصال وإن اختلفت تسمياتها، تعني الشيء نفسه عند الجميع (الحوراني، 2003).

والعناصر الأساسية لعملية الاتصال هي (عبود وحمدي، 2009):

- **المرسل (Sender):**

هو المحرك الأساس لعملية الاتصال، فهو الذي يحدد أهداف الاتصال في الحالات التي يكون فيها الاتصال مقصوداً، وهو الذي يحدد طبيعة الرسالة ومحتواها ويختار وسائله لإيصالها، كما أنه يختار لغة الخطاب الذي يوجهه للمتلقي أو لجمهور المتلقين، والمرسل بشكل عام قد لا يكون فرداً بل قد يكون مجموعة من الأفراد، وقد يكون المرسل حلقة في سلسلة من المرسلين يتسلم كل منهم مهمته ممن سبقه لإيصالها إلى الآخرين، فالمرسل معني بدراسة بيئة الاتصال من حيث الزمان، والمكان، والمؤثرات الخارجية التي تؤثر في إيصال الرسالة إلى المتلقي، وطبيعة الوسيلة التي يستخدمها في ذلك، وخصائصها، وإمكاناتها.

- **الرسالة (Message):**

هي فحوى الخطاب الذي يرغب المرسل إيصاله إلى المتلقين عن طريق وسيلة مختارة في وقت محدد، وظروف محددة، ويشمل هذا المحتوى حقائق وأفكار ومشاعر ومواقف ومهارات صاغها المرسل بطريقة ما، وتسلسل ما، لتحقيق هدف محدد، والرسالة ليست مجرد محتوى، بل هي محتوى مصاغ بلغة يفهمها المتلقي، فمضمون الرسالة يتأثر بطبيعة المتلقي وثـقافته ووعيه، فالمرسل لا يمتلك حرية مطلقة في اختيار محتويات الرسالة والحقائق والأفكار التي تتضمنها بل هو ملزم بمراعاة مقدرة المتلقي على فهمها والتعامل معها.

- **الوسيلة (Instrument) (حمادات، 2007):**

هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية، أو قد تكون الحواس الإنسانية، ويجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيراً في المستقبل أو استعمالاً من قبله، والأقل تكلفة.

- **المستقبل (Receiver):**

هو هدف عملية الاتصال، فهو الشخص الذي يتلقى الرسالة، وقد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة، لذا يجب على القائم بالاتصال أن يعرف خصائص المستقبل، وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته، وأن تكون لدى المتلقي المقدرة على حل الرموز وتفسير المعلومات، وأن يختار وينظم ويعطي دلالات لها معنى.

**نماذج الاتصال:**

تعدّ عملية الاتصال من العمليات المعقدة في المؤسسات، وقد بذلت كثير من الجهود لبناء أنموذج مثالي للاتصال، فالأنموذج هو طريقة نافعة للتفكير حول عملية ما أو بناء ما، إذ إنه وصف واضح جداً يتيح النظر إلى الأجزاء الرئيسة من غير أن يغطيها غموض التفصيلات (أبو إصبع، 1999)، ونتيجة لاهتمام الباحثين بدراسة الاتصال وبناء نماذج يتم بواسطتها تفسير عملية الاتصال والعناصر التي تتكون منها عملية الاتصال، فقد ظهرت عدة نماذج من أشهرها ما يأتي:

- **أنموذج هارولد لاسويل (Harold Laswell):**

وضّح لاسويل (Laswell) أنموذجاً خاصاً للاتصال أكّد فيه على مكانة عنصر التأثير وأهميته في عمليات الاتصال المختلفة، ويتلخص هذا الأنموذج في العبارة التي قالها لاسويل، من يقول؟ وما يقول؟ ولمن يقول؟ وبأية وسيلة وبأي تأثير؟ ولتوضيح هذه العناصر المختلفة التي وردت في هذه العبارة لا بدّ من الإجابة عن الأسئلة التي وردت في عبارة لاسويل وإجابة السؤال الأول، تتمثل في من يقوم بعملية الاتصال، وما صفاته ومميزاته لأنه عنصر مهم من عناصر عملية الاتصال، أما العنصر الثاني هو المادة أو المعلومة التي يقولها القائم بالاتصال، وهذه المعلومات يُطلق عليها اسم الرسالة، والعنصر الثالث في هذا الأنموذج يُقصد به الجمهور الذي ترسل الرسالة إليه ويقوم باستقبالها، والعنصر الرابع لهذا الأنموذج يركّز على الوسيلة التي يستعملها المرسل عند القيام بإرسال الرسالة إلى الجمهور أو الفرد المستهدف، والعنصر الخامس الذي يهتم به هذا الأنموذج هو التأثير، والمقصود هنا ما يحدث نتيجة القيام بالاتصال من جانب

المرسل إلى المستقبل وكيف يؤثر هذا الاتصال في طرفي عملية الاتصال عن طريق الرسالة ومضمونها وأهميتها بالنسبة للطرفين (نصر الله، 2001).

- **أنموذج شرام (Shram):**

يقوم أنموذج شرام على فكرة أن أساس الاتصال هو تكوين نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول موضوع الرسالة التي يريد المرسل القيام بإرسالها إلى المستقبل، والاتصال عند شرام يقوم على وجود ثلاثة عناصر أساسية، هي: المرسل، والرسالة، والمستقبل، فالمرسل أو المصدر يمكن أن يكون فرداً أو مؤسسة، أما الرسالة فهي عملية التعبير عن الفكرة والقيام بصياغتها في رموز بهدف تكوين رسالة، والمستقبل قد يتمثل في شخص ينصت أو يراقب أو يشاهد أو يقرأ، وقد يكون عضواً في جماعة، فضلاً عن هذه العناصر هناك ما يُسمى بالتغذية الراجعة التي من المحتمل أن لا تصل إلى انتباه مرسل الرسالة الأصلية، وإذ وصلت وفسرها المرسل تفسيراً صحيحاً فإن الدورة الاتصالية تكتمل والمرسل عندما يحاول نقل أفكاره والمعلومات الموجودة لديه يتوجب عليه أن يقوم بوضعها في صيغة محددة من الرموز والكلمات، والرسالة عندما ترسل تصبح حرة طليقة لا يستطيع صاحبها التحكّم فيها وتصبح بين يدي المستقبل وفهمها بالشكل الصحيح، ويتوقف على مدى التوافق بين المرسل والمستقبل، ورأى شرام (Shram) من خلال هذا الأنموذج أن نجاح الاتصال يتوقف على مدى كفاءة عناصره المختلفة (العناتي، والعياصرة، 2007).

- **أنموذج شانون ويفر (Shannon – Weaver):**

يعدّ هذا الأنموذج من أقدم النماذج التي وضحت عملية الاتصال، ويقوم هذا الأنموذج على عناصر رئيسة، هي: مصدر المعلومات الذي تخرج منه الرسالة المرغوبة من بين مجموعة كبيرة من الرسائل الممكنة، وتحمل إلى المستقبل خلال قناة اتصال مثل الصوت، والإشارات المختلفة إذ يتم ترميزها على شكل إشارة، وبعدها يقوم المستقبل بعملية فك هذه الرموز عن طريق عملية تُسمى فك الرموز، وبعد ذلك تمر إلى الهدف، أي أساس النشاط الذي يقوم به طرفا العملية، وفي مثل هذا الوضع الذي يوجد في عملية الاتصال أي الترميز، والنقل، والفك يجب على مصدر المعلومات أن يضع في اعتباره وجود تشويش، أو ضوضاء، أو تداخل قد يحدث نتيجة العوامل المعنوية أو النفسية أو الآلية وعندما يحدث التشويش أو الضوضاء والرسالة في طريقها من المرسل إلى المستقبل يؤثر تأثيراً سلبياً في عملية الاتصال (نصر الله، 2001).

- **أنموذج بيرلو (Perlo):**

قدّم بيرلو نموذجاً مختصراً لعملية الاتصال يُعرف باسم أنموذج (SMCR)، ويضم أربعة عناصر أساسية، هي: المصدر، والرسالة، والقناة، والمستقبل، وبرأي بيرلو أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال من غير هدف، لهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً قبل بدء عملية الاتصال (سلامة، 2002).

**طرق الاتصال:**

بما أن عملية الاتصال هي نقل للمعلومات والبيانات بين الأفراد، فهذه المعلومات والبيانات تحتاج إلى قنوات تتدفق من خلالها، فهناك كثير من الطرق والقنوات التي يتدفق منها الاتصال، إذ يمكن بيان هذه القنوات على النحو الآتي:

- **الاتصال من طرف واحد:**

يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من الرئيس للمرؤوسين دون مناقشة، أي من أعلى إلى أسفل، ومن ثم يجد الفرد نفسه منعزلاً لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه فيشعر بعدم الاستقرار، وهذا النمط كان يستخدم كأداة لتحقيق الاتصال ووسيلة تضمن نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات من الرؤساء إلى مرؤوسيهم. ويُعدّ هذا الاتصال ناقصاً لأنه لا يأخذ في الاعتبار الطرف الآخر (الحوراني، 2003).

- **الاتصال المزدوج:**

تتدفق المعلومات في هذا النوع من الاتصال من الإدارة للعاملين ومن العاملين للإدارة من خلال ما يُعرف بالاتصال المزدوج، إذ تتعرف الإدارة إلى ردود فعل العاملين نحو ما يردهم من معلومات فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها، كما يعدّ هذا النوع سمة من سمات الاتصال الجيد لأنه يكفل دقة الأداء ومدى تجاوب العاملين وفهمهم للرسالة (الأغبري، 2000: 317).

**أنواع الاتصال:**

يقسم الاتصال إلى نوعين:

- **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يأخذ شكلاً رسمياً داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية، ويتم هذا النوع من الاتصال عبر خطوط السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسؤولية لمختلف المستويات الإدارية، ويجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يخدمه، وللاتصال الرسمي عدة اتجاهات أو قنوات، هي:

  - الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل: وهو تلك الرسائل المرسلة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، وينحصر في هذا النوع من الاتصال التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته والمعلومات التي تختص باطلاع العاملين على أهمية أعمالهم ومدى ارتباطها بالأعمال الأخرى في المنظمة والمعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالمنظمة والرسائل الدعائية التي تختص بالحوافز والدوافع التي تعزز الانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة (الحريري، 2008).
  - الاتصال الصاعد: يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر سلسلة الأوامر، والوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا، وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوصيات والمقترحات العامة.

- الاتصال الجانبي: يحدث الاتصال الجانبي بين الأشخاص في المستوى نفسه من هرم السلطة أو بين الأشخاص في مستويات مختلفة، ويحدث هذا النوع من الاتصال بصورة منتظمة بين العاملين الذين يعملون سوية كفريق وبين الأعضاء في مجموعات عمل مختلفة ممن لديهم مهمات يعتمد بعضها على بعض (العرفي، مهدي، 2008).
- **الاتصال غير الرسمي:** يقوم هذا الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية، وهو يساعد على معرفة معلومات وأفكار قد لا يسمح بذكرها بصورة رسمية، ويساعد الاتصال غير الرسمي على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المنظمة (الشيخ، 2010).

**شروط الاتصال الفعّال:**

إن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية الرسمية وغير الرسمية لأن موضوعات التعليم والتعلم تحتاج إلى المشاركة في الأفكار والعادات والحوار، إذ إن العملية التعليمية لا تتم إلا عن طريق الاتصال الفعّال المباشر وغير المباشر، والاتصال عامل مهم من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها، فالإدارة هي كيفية الاتصال بالآخرين اتصالاً فعّالاً يحقق الأهداف المرجوة (فليه، عبد المجيد، 2005).

ولكي يكون الاتصال فعّالاً يجب أن تتوفر فيه الشروط الآتية (المعايطة، 2007):

- أن تكون الرسالة الصادرة من المصدر معبرة تعبيراً صادقاً عن فكرة أو إحساس أو معنى أو مشاعر يقصدها.
- أن تصل الرسالة إلى المستقبل.

- أن يفهم المستقبل الرسالة كما يقصدها المصدر.
- أن يصدر عن المستقبل سلوك نتيجة لفهمه مضمون الرسالة وبذلك تتحقق النتيجة التي يقصدها مصدر الاتصال.
- وجود مهارات اتصال مثل الكتابة والكلام والقراءة والتفكير والمناقشات والإنصات.
- توافر مستويات معرفية مناسبة للمصدر والمستقبل ومعرفة خصائص قنوات الاتصال المختلفة وفاعلية كل منها والكيفية التي يصدر بها رسالة معبرة.

**مهارات الاتصال:**

إن عملية الاتصال هي عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية، ولا بدّ أن تتوفر في المدير أو المرسل العديد من المهارات لكي تنجح عملية الاتصال، وتصل الرسالة إلى مكانها المناسب، وعند النظر إلى البيئة المدرسية يتضح أن الاتصال متعدد بين المدير ومعلمي المدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ والقادة التربويين في إدارة التربية والتعليم، وفيما يأتي عرض لهذه المهارات (أبو ناصر، 2008):

- **مهارة القراءة:**

إن الهدف من القراءة هو الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة، ويجب التركيز على المفردات، لهذا فالفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه مرسلاً أو مستقبلاً من العناصر المؤثرة في تحقيق اتصال فاعل (الكبيسي، 2006).

وتعدّ مهارة القراءة من المهارات التي تساعد مدير المدرسة على توصيل المعلومات والأفكار والقرارات إلى العاملين معه، وهناك ثلاث مراحل لاكتساب مهارة القراءة، هي (مدبولي، 2005):

- مرحلة ما قبل القراءة: وتتمثل في التهيئة النفسية والعقلية للقراءة.
- مرحلة المسح: ويُقصد بها قراءة الموضوع بصورة متكاملة وسريعة والهدف من القيام بهذه القراءة السريعة هو التعرف إلى المادة المقروءة.
- مرحلة ما بعد القراءة: وتسمى مرحلة الاسترجاع، ويُقصد بها مراجعة الأفكار والمعلومات الرئيسة للمادة المقروءة، وهدف القراءة هو الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة.

- **مهارة الكتابة:**

يُقصد بالكتابة المقدرة على ترجمة الرموز المنطوقة إلى حروف وكلمات وعبارات صحيحة من حيث الإملاء والوضوح، فضلاً عن فن الكتابة الموضوعي (سلامة، 2002)، وتساعد مهارة الكتابة المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة، ومن وسائل الكتابة الكتب الرسمية، والنشرات، والأوامر أو التعليمات المكتوبة، ومن مهارات الكتابة التي تعمل على زيادة فاعلية الإدارة والتي لا بدّ أن يمتلكها مديرو المدارس في أثناء تعاملهم مع العاملين معهم هي مهارة تجنب استعمال الكلمات المتشابهة والمتطابقة والكلمات التي تشتت انتباه القارئ وفهمه للرسالة الموجّهة إليه، وأن يستعمل الكلمات محسوسة المعنى بدلاً من الكلمات المجردة التي يصعب فهمها، والعمل على الكتابة الأولية للرسالة المراد إرسالها تجنباً للنسيان، وأن تكون لغة الرسالة المكتوبة واضحة وسهلة (مذكر، 2006).

- **مهارة الإنصات:**

لا شك في أن مهارة الإنصات ضرورية للمدير لتمكنه من التعرف إلى ما يقوله التابعون من حيث أفكارهم، وآرائهم، ووجهات نظرهم، فالإنصات الجيد من قبل المدير يجعله يفهم الآخرين ويتعرف إلى وجهات نظرهم وآرائهم التي هي ضرورية لأداء العمل التشاركي في المؤسسة التعليمية، وإن في مقدمة المهارات التي تقرّر نجاح القائد الإداري مقدرته على الاستماع إلى الآخرين، فالمعلومات التي تصل إلى المدير والتي على أساسها يبني قراراته السليمة ينقل معظمها إليه من خلال الحديث الشفهي والاستماع إلى كل ما يقوله الآخرون (الحوراني، 2003).

ويُقصد بمهارة الإنصات الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون وما يقدمونه من آراء ومعلومات وأفكار وفهمها تمهيداً للاستجابة الدقيقة في ضوء ما تم استلامه من رموز وتعبيرات من المرسل.

- **مهارة التحدث:**

هي مقدرة المدير والمرؤوسين على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب لجذب انتباه السامعين، وعلى المتحدث أن يكون متزناً ويبتعد عن العصبية وتكرار الكلمات أو القيام بحركات غير مفهومة، وهذه المهارة لا تقل أهمية عن مهارة الكتابة بل إنها قد تبدو ذات خصوصية تُعطى مزيداً من العناية وذلك لأن المتحدث قد لا يملك الفرصة الكافية للمراجعة أو التعديل كتلك التي يملكها الكاتب (مذكر، 2006).

- **مهارة لغة الجسم:**

وهي جميع الوسائل التي يتم بوساطتها تبادل الرسائل بين أطراف الاتصال باستخدام وسائل أخرى غير اللغة التي تتحدث بها، وتشمل المظهر العام للجسم، والحركات التي يقوم بها الأفراد (أبو الغنم، 2002)، وتشمل لغة الجسم أيضاً تعبيرات الوجه، واليدين، ولغة العينين، والحلي، والزينة، والبنية الجسدية، والإيماءات (الكبيسي، 2006).

**وسائط الاتصال:**

تتعدّد وسائط الاتصال في الإدارة التربوية، ولكل منها دور مهم في توصيل المعلومة أو الخبر الذي يختلف باختلاف دور هذه الوسائط، ومن أهم الوسائط في الإدارة التربوية، ما يأتي (عطوي، 2004):

- **المجالس التعليمية:** وهي تؤدي دوراً مهماً في العملية الإدارية عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات التربوية، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية.
- **اللجان التربوية:** اللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة وتمارس نشاطاتها عادة في صورة اجتماعات دورية، وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة.
- **التقارير:** وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى.

- **الاجتماعات المدرسية:** ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعّال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الإشراف ومقدرة المعلمين وتحسين البرنامج المدرسي.
- **الإعلام:** هو تزويد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والأخبار الصادقة ومساعدتهم على تكوين الرأي السليم عند مواجهة مشكلة من المشاكل.
- **الإعلان:** وقد يكون أخباراً أو معلومات أو ترقية أو الثلاثة مجتمعة.
- **المقابلات:** يستخدم العاملون في مجال الإدارة التربوية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال، فهم يجرون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة.

**معوقات الاتصال:**

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها، وهذه المعوقات تؤدي إلى تشويش عملية الاتصال نفسها، ويمكن تحديد معوقات الاتصال بما يأتي:

- عدم وضوح الرسالة:

يعدّ عدم وضوح الرسالة من أهم معوقات الاتصال، ويرجع ذلك إما للاختصار الشديد واستخدام كلمات يصعب على المستقبل فهمها، أو تعدد المعاني اللغوية للكلمات، أو عدم وضوح الهدف من الاتصال، أو لضعف المهارات الاتصالية للمرسل (المعايطة، 2007).

وتتعرض المعلومات في أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعة المعلومات والأفكار وشكلها وحجمها ومعناها، ومن أهم هذه المؤثرات سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة، وعدم المقدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة، وافتقار المرسل

إلى المقدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد (أبو ناصر، 2008).

- عدم انتباه المستقبل:

ترجع عدم فاعلية الاتصال في بعض الحالات لعدم انتباه المستقبل أو لعدم فهمه مصدر أو مضمون الاتصال أو لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه أو تباينه، أو لعدم ثـقته في مصدر الاتصال فضلاً عن تباين الأفراد في الخصائص ومستوى الفهم، إذ يرجع هذا التباين لعوامل متعددة منها اختلاف الثـقافة، والمركز الوظيفي، والظروف الاجتماعية، والأهداف، والصفات الشخصية لكل من المرسل والمستقبل (المعايطة، 2007).

- معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مطابقة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، وطبيعة الشخص المستقبل للرسالة في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه لا بدّ من اختيار وسيلة الاتصال المناسبة حتى تزيد من فاعلية الاتصال، ومن أهم المعوقات التي توجد في وسيلة الاتصال هو اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع، وعدم مناسبة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال، وعدم مناسبة وسيلة الاتصال مع الأفراد القائمين على الاتصال (البهدهي، 2012).

- معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التعبير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تؤثر في طبيعة الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إليه، ومن هذه العوامل الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك الشخصي للعمليات الوجدانية والعقلية، وأهم الأخطاء التي يقع فيها

المرسل هي: أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة المعلومات وحجمها التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل إذ تكون تصرفات المرسل لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة العمل مما يؤدي إلى سوء إدراك المرسل للمعلومات التي يرسلها، كما أن الحالات الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها، وكذلك الحكم الشخصي والتقدير بالإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات والتحيز لطبيعة الأمور والأحداث (أبو ناصر، 2008).

أما حمودة (2011) فقد أشار إلى أن معوقات الاتصال هي:

- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والفوقية.
- التناقض بين الاتصالين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطئ.
- الشرود الذهني وعدم الانتباه.

**ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:**

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوعي إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

**الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع:**

أجرى ماكنتاير (McIntyre, 1993) دراسة هدفت إلى إجراء مقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر مرؤوسيهم تجاه إدارة الصراع، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات في وجهة نظر المديرين والمرؤوسين تجاه إدارة الصراع، واستخدمت الاستبانة وطبّــقت على عينة من (54) مديراً و (55) مديرة، فضلاً عن (372) مرؤوساً، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- يستخدم المديرون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترخاء بشكل كبير وذلك من وجهة نظر المديرات أنفسهن.
- يستخدم المديرون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظر التابعين.
- كان ترتيب الأساليب المستخدمة حسبما يراها المديرون والمرؤوسون كالآتي: التعاون، والتوفيق، والاسترخاء، والمنافسة، والتجنب.

هدفت دراسة الكسندر (Alexander, 1995) إلى كشف العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المشرفون التربويون والمديرون في مدارس الصم وتدريبهم على إدارة الصراع وتكونت العينة من (510) معلماً و (24) مشرفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي:

- هناك علاقة بين استخدام المديرين والمشرفين لأساليب إدارة الصراع عبر المواقف المختلفة.

- توصلت الدراسة إلى تحديد إستراتيجيات الصراع التي سجلها الرؤساء ذاتياً والأساليب التي نسبها إليهم المعلمون.
- إن استخدام المديرين والمشرفين لمجموعة محددة من أساليب إدارة الصراع لهم رضاهم عن عملهم ووظائفهم بشكل عام.

وتناولت دراسة عبابنة (1996) أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (309) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها العمداء من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، هي: التجنب، والإجبار، والمجاملة، والتعاون، والتوفيق، ولم يكن هناك أثر لمتغير الجنس في أسلوب التجنب وكان لصالح الإناث، كما كان هناك أثر لمتغير الكلية إلا الأثر في أسلوب التعاون، وكان لصالح الكليات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية ولمتغير الرتبة الأكاديمية ومتغير الجامعة.

وأجرى موريس (Morris, 1996) دراسة هدفت إلى التعرف إلى إدراكات معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية لمناخ إدارة الصراع والإجراءات المتبعة في مدارس جنوب كارولينا، واستخدمت الاستبانة التي طبّــقت على عينة من (89) معلماً في المرحلة الابتدائية و (189) معلماً في المرحلة الثانوية أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المعلمين في المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية لمناخ إدارة الصراع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية في مدارس كارولينا الجنوبية.
- لم تظهر الدراسة أي أثر لمتغير الجنس أو موقع المدرسة أو العرق في إدراكات معلمي المرحلة الابتدائية أو الثانوية لمناخ إدارة الصراع.

وهدفت دراسة هنكن وسيستون ووادي (Henkin, Cistone & Dee, 2000) إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن أكثر الإستراتيجيات استخداماً من المديرين هي إستراتيجية التعاون، ثم التنافس، ثم التجنب.
- كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى إستراتيجية التعاون كأسلوب للحل مما يشير إلى أهمية الإدارة التشاركية في إدارة الصراع.

وكان الهدف من دراسة ولت (Welt, 2000) هو التعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة مقارنة بتلك الإستراتيجيات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة، وتكونت العينة من (39) مدير مدرسة متوسطة، و (34) مدير مدرسة ثانوية شاملة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون إستراتيجية التسوية في إدارتهم أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية الشاملة ومديري المدارس المتوسطة في ممارستهم لهذه الإستراتيجية.

وهدفت دراسة البلبيسي (2003) إلى التعرف إلى علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات طبّــقت على عينة عشوائية تكونت من (560) معلماً ومعلمة من جميع المدارس الثانوية العامة في محافظات عمّان، وإربد، والكرك، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن جميع إستراتيجيات إدارة الصراع يستخدمها المديرون والمديرات وفق تصور معلميهم من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، هي: التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومستوى الروح المعنوية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة أوكونتي أكونتي (Oconti & Oconti, 2003) إلى التعرف إلى إدارة الصراع داخل إدارات المدارس الثانوية في ولاية أوشن النيجيرية، ومناقشة الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع وتحليلها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (36) مدرسة وما تشمله من مديرين، ومعلمين، وموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة

أن أسباب الصراع شملت عدم تمتع الموظفين بالرفاهية، وإحالة الموظفين إلى التقاعد بالإجبار، وعدم الكفاءة الإدارية، والصدمات الشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليست لديهم معرفة بإدارة الصراع.

وأجرت بدوان (2003) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة ووكالة الغوث في محافظتي رام الله، والبيرة في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (145) مديراً ومديرة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتمّ استخدام استبانة توماس وكليمان (Thomas & Klimann) أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط إدارة الصراع بين الذكور والإناث، وأظهرت النتائج أن الذكور يميلون إلى نمط التعاون كنمط من أنماط إدارة الصراع.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على نمط التسوية، إذ بلغ نمط التسوية (6.7) عند الذكور مقابل (7.6) عند الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تُعزى إلى الخبرة الإدارية على نمط المنافسة لصالح المديرين ذوي الخبرة من (6–10) سنوات.

وهدفت دراسة العتيبي (2007) إلى التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية لمدينة الرياض، ومعرفة الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات في تلك المدارس، واستخدمت الاستبانة التي طبّقت على

عينة تكونت من (349) مديرة و (120) مشرفة وإدارية وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض كانت التعاون، تلتها إستراتيجية التجنب، وأخيراً إستراتيجية الإجبار فالمنافسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة حول أسباب الصراع وأنواعه، والإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع في المدرسة لصالح المشرفات والإداريات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لاختلاف المؤهل العلمي حول أسباب الصراع وأنواعه والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة.

وأجرى عيسى (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبّـقت هذه الدراسة على (85) عضواً تمّ اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس كانت على التوالي: التعاون، والتوفيق، والاسترضاء، والهيمنة، والتجنب.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة الصراع (التعاون، والتوفيق، والاسترضاء، والتجنب) وأخلاقيات العمل الإداري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل الثلاثة.

وأجرى أيكويا واكينايد (Ikoya & Akinseinde, 2009) هدفت إلى تفحص الإستراتيجيات الإدارية التي يتبناها مديرو المدارس لغرض حل الصراعات لتحديد النطاق الذي يمكنهم الاتفاق عليه حول إجراءات إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (2400) إدارياً ومعلماً من المدارس القروية والحضرية في نيجيريا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- تفعيل الإداريين استخدام المساواة كأداة لإدارة الصراع في المدارس وإستراتيجية التوافق هي الإستراتيجية التي يستخدمها المديرون من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة درادكة (2009) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وهدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، وتمّ تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (250) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع كان متوسطاً على جميع الإستراتيجيات، إذ احتلت إستراتيجية المشاركة الرتبة الأولى، ثم إستراتيجية التجنب، بينما جاءت إستراتيجية التسوية في الرتبة الأخيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين ككل تُعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين ككل تُعزى لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين ككل تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الرشايدة والقضاة (2010) إلى التعرف إلى مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي وتأثرها بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التربوية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (81) مديراً ومديرة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- تطبيق أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التربوية.

وهدفت دراسة مرزوق (2011) إلى الكشف عن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث لمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الاستبانة التي طبّــقت على عينة مكونة من (788) معلماً ومعلمة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يستخدم مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة جميع إستراتيجيات إدارة الصراع بنسب متفاوتة.
- إن الإستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي إستراتيجية التعاون.
- إن ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً من إستراتيجية التعاون، والتسوية، والتنازل، والتنافس، والتجنب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تُعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس ما عدا إستراتيجية التنافس وكانت الفروق لصالح الإناث.

وهدفت دراسة أكينوبي واوينفان وفاشيكا ودورسافو (Akinnubi, Oyenivan, Fashika & Durosavo, 2012) إلى التعرف إلى تأثير السمات الشخصية للمدير في إدارة

الصراع في المدارس الثانوية لولاية كوارا في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم من مدارس ثانوية في ولاية كوارا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للمدير وإدارة الصراع في المدارس الثانوية لولاية كوارا.

وتناولت دراسة الخصاونة (2012) القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى إستراتيجية التكامل، تلتها التجنب، ثم الهيمنة، فالتسوية والاسترضاء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان للقيادة متعددة العوامل بأنماطها الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة) وأبعادها كافة ودرجة استخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء إستراتيجية التكامل.

وهدفت دراسة الجعافرة (2013) إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتكونت

عينة الدراسة من (225) مديراً ومديرة، وتمّ استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- إن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تُعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الصراع تُعزى للمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تُعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

**الدراسات ذات الصلة التي تناولت مهارات الاتصال:**

هدفت دراسة جونز (Johns, 1997) إلى التعرف إلى كفايات الاتصال الضرورية للقيادة التربوية الفاعلة كما يدركها مديرو المدارس العامة في هيوستن، وتمّ تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (317) مدير مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن حاجة المديرين إلى الاستمرار في تطوير مهاراتهم الاتصالية كإجراء مهم يسهل عملية التطوير التربوي على القيادة التربوية.
- أهمية توافر خمس كفايات أساسية في عملية الاتصال، هي: تكوين العلاقات، والاستماع، وإعطاء المعلومات الأساسية، والمهارات التفاعلية، والعلاقات العامة، والمهارات التنظيمية.

أما دراسة الأسمر (2000) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية والحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية والحكومية والخاصة، وتمّ تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (550) معلماً ومعلمة موزعين على مديريتي التربية في إربد الأولى والثانية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تتوافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية والحكومية بدرجة كبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقام تابور (Tabor, 2002) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين إدراكات المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

وقام الحوراني (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الاستبانة التي طبّــقت على عينة تكونت من (385) معلماً ومعلمة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان مستوى ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرت الكبيسي (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، وتمّ استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعّال كانت مرتفعة، فقد جاءت مهارة القراءة في الرتبة الأولى، تلتها مهارة الاستماع، ثم مهارة التحدث، وأخيراً مهارة الكتابة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعّال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر.

وهدفت دراسة كيفن (Kevin, 2006) إلى فهم العلاقة بين مهارات الاتصال الفاعل وإنجاز الطلبة والمعلمين في مدارس ولاية أوهايو، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً من معلمي الصف الرابع الثانوي في ولاية أوهايو، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن المعلمين الذين لديهم خبرات ليست طويلة لديهم مهارات اتصال أكثر من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مهارات الاتصال تُعزى لمتغير الجنس.
- إن المعلمين الذين حصلوا على تجاوب كبير ولديهم اتصال مع الإدارة كان فهمهم أعمق لرسالة المؤسسة التعليمية.

وهدفت دراسة مذكر (2006) إلى التعرف إلى العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية والحكومية في دولة الكويت لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس نحو العمل، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل عالية من وجهة نظر المعلمين.
- كان مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الثانوية مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل بشكل عام ولكل من مهارات القراءة والكتابة والاستماع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال بشكل عام ولكل من مهارات القراءة والكتابة والتحدث تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

أما دراسة أرلستنغ (Arlesting, 2008) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة التي تربط بين الهيكل التنظيمي والثــقافة التنظيمية بمهارات الاتصال ومديري المدارس مع معلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (119) معلماً و (36) مديراً، واستخدمت المقابلات والاستبانات أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الاتصال لمديري المدارس تبعاً للهيكل التنظيمي، والثــقافة التنظيمية للمدرسة.
- إن معظم الاتصالات في المدرسة لها علاقة بالأنشطة اليومية والفردية للطلبة.
- اتسم اتصال المدير مع معلميه بالبساطة وعدم التعقيد.
- إن المدارس الناجحة يمتلك مديروها مستوى عالياً من الاتصال.

وهدفت دراسة حلاوة (Halawah, 2009) إلى التعرف إلى الاتصال الفاعل لمدير المدرسة الثانوية وبين المناخ التنظيمي للمدرسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبّــقت على عينة تكونت من (555) طالباً و (208) معلمين، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- يكون المناخ التنظيمي جيد في المدارس التي يسود فيها الاتصال الفعّال بين المدير والمعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال بين مديري المدارس ومديراتها لصالح المديرات.

وهدفت دراسة الجلابنة (2010) إلى التعرف إلى درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمهارات الاتصال الفعّال وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وقد تمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (1000) طالب وطالبة، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمهارات التحدث، والقراءة، والكتابة كانت كبيرة في حين أنهم يمارسون مهارتي الاستماع والإرشاد والتوجيه بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس على مجالات الدراسة وعلى الأداء ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير الجامعة، إذ جاءت الفروق بين جامعة عمّان الأهلية من جهة وبين كلٍ من: جامعة إربد، وجامعة جرش، وجامعة فيلادلفيا، ومن جهة أخرى جاءت الفروق لصالح جامعة عمّان الأهلية في جميع المجالات وفي الأداء ككل.

وهدفت دراسة الرشيدي (2011) إلى تعرف درجة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة في صنع القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات طبّــقت على عينة مكونة من (695) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود درجة متوسطة لممارسة مهارات الاتصال الإداري والمشاركة في صنع القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في صنع القرار الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لمهارات الاتصال تُعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار الإداري تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

أما دراسة منصور (2011) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكونت العينة من (465) معلماً تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك مستوى امتلاك عالٍ لمديري المدارس الحكومية في مهارات الاتصال الإداري، فضلاً عن مستوى مقدرة عالية على حل المشكلات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال والمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس.

وأجرى الشريفي والناظر (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمّان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثــقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وتمّ استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال كانت مرتفعة بشكل عام، ولكل مهارة من المهارات الخمس، وأن مستوى الثــقة في المدارس الثانوية كان متوسطاً بشكل عام ولكل مجال من مجالات الثــقة الثلاثة، وأن هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال ومجالات الثـــقة الثلاثة.

**ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية كان بعضها تناول إستراتيجيات إدارة الصراع كدراسة ولت (Welt, 2000)، ودراسة دراركة (2009)، بينما تناول بعضها الآخر مهارات الاتصال كدراسة جونز (Johns, 1997)، ودراسة الكبيسي (2006)، وتمّ تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين، المجموعة الأولى: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع، والمجموعة الثانية: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مهارات الاتصال، أما الدراسات التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع وبعض العوامل كالأنماط القيادية كما في دراسة الخصاونة (2012)، والعلاقة بين أساليب إدارة الصراع كما في دراسة إلكسندر ( Alexander, 1995)، وبعض الدراسات هدفت إلى معرفة أنماط إدارة الصراع كما في دراسة بدوان (2003)، وحاولت بعض الدراسات معرفة واقع الصراع داخل المدارس كما هو الحال في دراسة العتيبي (2007)، كما حاولت دراسات أخرى معرفة درجة استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل كما في دراسة عيسى (2003)، وهدفت بعض الدراسات إلى معرفة وجهة نظر المديرين تجاه إدارة الصراع كما هو الحال في دراسة ماكلنتير ( Maclentar, 1993)، حاولت دراسات أخرى التعرف إلى إدارة الصراع داخل المدارس كما في دراسة أوكونتي وأكونتي (Oconti Oconti, 2003)، بينما حاولت دراسة الرشايدة والقضاة (2010)

إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع وفق المنظور الإسلامي، كما حاولت بعض الدراسات معرفة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والإبداع الإداري كما في دراسة الجعافرة (2013).

أما الدراسات التي تناولت الاتصال فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية كما في دراسة الأسمر (2000)، بينما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كما في دراسة الحوراني (2003)، وحاولت دراسات أخرى التعرف إلى درجة ممارسة مهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما في دراسة مذكر (2006)، بينما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة تابور (Tabor, 2002) في تناولهما لإستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال، إلا أن دراسة تابور تناولت متغيراً ثالثاً هو المناخ المدرسي ولم تركز فقط على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال كما في الدراسة الحالية.

كما اختلفت الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة وأدوات الدراسة، ففي دراسة البلبيسي (2003) بلغ عدد أفراد العينة (560) معلماً ومعلمة، أما دراسة العتيبي (2007) فقد تكونت عينة الدراسة من (349) مديرة و (120) مشرفة وإدارية، في حين قام كيفن (Kevin, 2006) بدراسة على عينة تكونت من (285) معلماً، أما دراسة الشريفي والناظر (2013) فقد تكونت العينة من (350) معلماً ومعلمة، أما الدراسة الحالية فقد قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في مدينة بنغازي بلغ عدد أفرادها (357) معلماً ومعلمة، استخدمت معظم الدراسات السابقة سواء العربية أم الأجنبية التي تناولت موضوع

إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال، الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، واستخدمت الاستبانة في الدراسة الحالية لكلا المتغيرين (إستراتيجيات إدارة الصراع، ومهارات الاتصال) أداة لجمع البيانات، وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأداتيها ومناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة.

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وإجراءات بناء أداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، كما تضمن وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق الأداتين، فضلاً عن عرض الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

**منهج البحث المستخدم:**

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (5145) معلماً ومعلمة موزعين على مدارس البنين والبنات الثانوية في جميع المناطق التعليمية في مدينة بنغازي للعام 2014/2013م، والجدول (1) يوضح ذلك.

**جدول (1)**

**توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في مدينة بنغازي**

| المنطقة التعليمية | عدد المدارس | | جنس المعلم | |
|---|---|---|---|---|
| | بنين | بنات | ذكر | أنثى |
| البركة | 10 | 14 | 512 | 1889 |
| السلاوي | 4 | 8 | 183 | 1178 |
| بنغازي المركز | 6 | 7 | 382 | 1001 |
| **المجموع** | **20** | **29** | **1077** | **4068** |

**عينة الدراسة:**

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة بنغازي بلغ عدد أفرادها (357) معلماً ومعلمة بواقع (75) معلماً و (282) معلمة وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجن (Krejice & Morgan, 1970). والجدول (2) يبين ذلك.

**الجدول (2)**

**توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية في مدينة بنغازي**

| المنطقة التعليمية | أعضاء هيئة التدريس | |
|---|---|---|
| | معلمين | معلمات |
| البركة | 36 | 131 |
| السلاوي | 13 | 82 |
| بنغازي المركز | 26 | 69 |
| المجموع | 75 | 282 |

**أداتا الدراسة:**

كان هدف الدراسة الحالية هو تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها باستخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف يتم تطوير أداتين لقياس كل من درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة الصراع، أما الأداة الثانية لقياس درجة ممارسة مهارات الاتصال.

**الأداة الأولى للدراسة: استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع:**

قامت الباحثة باستخدام استبانة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي والتي ترجمتها البلبيسي (2003) في دراسة سابقة من رحيم (Rahim, 2001)، وقد تكونت الاستبانة من (28) فقرة موزعة على خمس إستراتيجيات، هي:

- إستراتيجية التسوية وتكونت من (4) فقرات وهي ذات الأرقام التالية (1، 11، 16).
- إستراتيجية التكامل وتكونت من (7) فقرات وهي ذات الأرقام الآتية (2، 7، 12، 17، 21، 25، 28).
- إستراتيجية التجنب وتكونت من (6) فقرات وهي ذات الأرقام الآتية (3، 8، 13، 18، 22، 26).
- إستراتيجية الإرضاء وتكونت من (6) فقرات وهي ذات الأرقام الآتية (4، 9، 14، 19، 23، 27).
- إستراتيجية الهيمنة وتكونت من (5) فقرات وهي ذات الأرقام الآتية (5، 10، 15، 20، 24).

والملحق (1) يوضح الأداة الأولى بصيغتها الأولية.

**صدق الأداة الأولى "استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع":**

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بتوزيع نسخ منها بصورتها الأولية على عشرة محكّمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية والمناهج وطرائق التدريس ومن ذوي الخبرة والكفاءة في

مجال الدراسة، كما هو مبين في الملحق (2)، وذلك لتعرف مدى صلاحية فقرات الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، فضلاً عن تقديم أية مقترحات يرونها مناسبة وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة، وبناءً على آراء المحكّمين المتعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات فقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكّمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، وقامت الباحثة أيضاً بإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) فقرة وبذلك عدّت الأداة صادقة.

**ثبات الأداة الأولى للدراسة "استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع":**

للتأكد من ثبات الأداة الأولى للدراسة تمّ استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة تكونت من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبذلك تمّ حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.88) وقد تراوحت قيم معامل الثبات لإستراتيجيات إدارة الصراع المكونة للأداة ما بين (0.81−0.87).

واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، والجدول (3) يبين معاملات الثبات، وتعدّ هذه القيم مقبولة في هذا النوع من البحوث وبذلك عدّت الأداة ثابتة.

**الجدول (3)**

**قيم معامل الثبات لاستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي**

| الرقم | المجال | طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل ارتباط بيرسون | طريقة الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا |
|---|---|---|---|
| 1 | التسوية | 0.83 | 0.85 |
| 2 | التكامل | 0.85 | 0.92 |
| 3 | التجنب | 0.81 | 0.87 |
| 4 | الإرضاء | 0.87 | 0.83 |
| 5 | الهيمنة | 0.81 | 0.86 |
| **الدرجة الكلية** | | **0.88** | |

**الأداة الثانية: استبانة مهارات الاتصال:**

قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة استخدام مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، وقد تمت الإفادة من الدراسات السابقة في بناء هذه الأداة، مثل: دراسة الأسمر (2000)، ودراسة الكبيسي (2006)، ودراسة الحوراني (2003)، ودراسة الصغير (2003)، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (55) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي:

- مهارة القراءة وتكونت من (10) فقرات وهي ذات الأرقام الآتية (1، 11، 16، 21، 26، 31، 36، 41، 45، 52).
- مهارة الكتابة وتكونت من (12) فقرة وهي ذات الأرقام الآتية (2، 7، 12، 17، 22، 27، 32، 37، 42، 46، 49، 51).
- مهارة الإنصات وتكونت من (9) فقرات وهي ذات الأرقام الآتية (3، 8، 13، 18، 23، 28، 33، 38، 43).

- مهارة التحدث وتكونت من (12) فقرة وهي ذات الأرقام (4، 9، 14، 19، 24، 29، 34، 39، 44، 47، 50، 53).
- مهارة لغة الجسد وتكونت من (8) فقرات وهي ذات الأرقام (5، 10، 15، 20، 25، 30، 35، 40).

والملحق (1) يوضح الأداة الثانية بصيغتها الأولية.

**صدق الأداة الثانية: استبانة مهارات الاتصال:**

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بتوزيع نسخ منها بصورتها الأولية على عشرة محكّمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية والمناهج وطرائق التدريس ممن لديهم الخبرة في مجال الدراسة كما في الملحق (2) وذلك لتعرف صلاحية فقرات الدراسة، لقياس ما وضعت لقياسه، كما طلب من المحكّمين تقديم أية مقترحات يرونها مناسبة وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة على فقرات الاستبانة، وبناء على تعديلات المحكّمين ومقترحاتهم المتعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات فقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكّمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وتكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (51) فقرة وبذلك عدّت الأداة صادقة.

**ثبات الأداة الثانية: استبانة مهارات الاتصال:**

للتأكد من ثبات الأداة الثانية تمّ استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مضي

أسبوعين أعادت تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، وبعد ذلك تمّ حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.87) وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (0.81–0.90)، واستخدمت معادلة كرونباخ ألف (Cronbach – Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، والجدول (4) يبين ذلك، وتعدّ هذه القيم مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات، وبذلك عدّت الأداة ثابتة.

**جدول (4)**

**قيم معامل الثبات لاستبانة مهارات الاتصال بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي**

| الرقم | المجال | طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل ارتباط بيرسون | طريقة الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا |
|---|---|---|---|
| 1 | مهارة القراءة | 0.81 | 0.89 |
| 2 | مهارة الكتابة | 0.87 | 0.84 |
| 3 | مهارة الإنصات | 0.88 | 0.80 |
| 4 | مهارة التحدث | 0.86 | 0.86 |
| 5 | مهارة لغة الجسد | 0.90 | 0.90 |
| **المجموع** | | **0.87** | |

**إجراءات الدراسة**

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- إعداد وتطوير استبانة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم في مدينة بنغازي لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة، والملحق (4) يوضح ذلك.

- قامت وزارة التربية والتعليم في مدينة بنغازي بإجراء اتصالات هاتفية مع جميع المدارس لتسهيل مهمة الباحثة لتطبيق الاستبانتين.
- توزيع استبانة إستراتيجية إدارة الصراع واستبانة مهارات الاتصال بالصيغة النهائية على أفراد العينة البالغ عددهم (357).
- جمع الاستبانات بعد الانتهاء من تعبئتها وكانت نسبة الاسترجاع (100%).
- صممت الإجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي بإعطاء وزن متدرج للأبدال دائماً جداً، وخصصت له خمس درجات والتي تمثل أعلى درجة تطبيق مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الصراع، وأربع درجات للبديل غالباً، وثلاث للبديل أحياناً، ودرجتين للبديل نادراً، ودرجة واحدة للبديل أبداً، وأعطيت الدرجات نفسها لأبدال الإجابة المتعلقة بالأداة الثانية لتحديد درجة ممارسة مهارات الاتصال.

**متغيرات الدراسة**

1. المتغيرات المستقلة:

أ. الجنس: وله فئتان (ذكور، إناث).

ب. الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 سنوات أقل من 10 سنوات.
- من 10 سنوات فأكثر.

2. المتغيرات التابعة:

أ. درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع.

ب. درجة استخدام مهارات الاتصال.

**المعالجة الإحصائية**

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الاستخدام والتطبيق.
- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لمعرفة الدلالة المعنوية لقيمة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تمّ استخدام الاختبار التائي بالنسبة لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة واختبار شيفيه لمعرفة عائدية الفروق.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل إستراتيجية على حدة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

**الجدول (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الإستراتيجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | الهيمنة | 3.64 | 0.79 | 1 | متوسطة |
| 2 | التكامل | 3.60 | 0.80 | 2 | متوسطة |
| 4 | الإرضاء | 3.58 | 0.68 | 3 | متوسطة |
| 1 | التسوية | 3.46 | 0.82 | 4 | متوسطة |
| 3 | التجنب | 3.44 | 0.68 | 5 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.55** | **0.70** | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.70)، وجاءت الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 – 3.44)، وجاءت في الرتبة الأولى إستراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرتبة الثانية إستراتيجية التكامل بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة إستراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في الرتبة الأخيرة إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.68).

أما بالنسبة لفقرات كل إستراتيجية فكانت النتائج على النحو الآتي:

**1. إستراتيجية الهيمنة:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية الهيمنة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية الهيمنة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 20 | يستخدم المدير نفوذه في موقف فيه تنافس. | 3.84 | 0.76 | 1 | مرتفعة |
| 5 | يدافع المدير بحزم عن وجهة نظره في القضايا المطروحة. | 3.66 | 1.27 | 2 | متوسطة |
| 15 | يستخدم المدير براعته لتوجيه القرارات في خدمة مصلحته. | 3.65 | 1.21 | 3 | متوسطة |
| 24 | يستخدم المدير سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته. | 3.57 | 1.19 | 4 | متوسطة |
| 10 | يلجأ المدير إلى نفوذه للقبول بأفكاره. | 3.47 | 1.13 | 5 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.64** | **0.79** | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية الهيمنة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذه الإستراتيجية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84–3.47)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "يستخدم المدير نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (5) التي تنص على

"يدافع المدير بحزم عن وجهة نظره في القضايا المطروحة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على "يستخدم المدير سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يلجأ المدير إلى نفوذه للقبول بأفكاره" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

**2. إستراتيجية التكامل:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية التكامل من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يوضح ذلك.

**الجدول (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية التكامل من وجهة نظر المعلمين**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | يعمل المدير مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم. | 3.86 | 1.17 | 1 | مرتفعة |
| 28 | يتبادل المدير المعلومات مع المعلمين لحل كل المشكلات. | 3.73 | 1.30 | 2 | مرتفعة |
| 7 | يحاول المدير مناقشة القضايا مع المعلمين للوصول إلى حل توافقي للطرفين. | 3.69 | 1.23 | 3 | مرتفعة |

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | يعمل المدير مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع. | 3.64 | 1.21 | 4 | متوسطة |
| 12 | يتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع. | 3.43 | 1.38 | 5 | متوسطة |
| 2 | يحاول المدير جعل أفكاره متناغمة مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرار مشترك. | 3.41 | 1.43 | 6 | متوسطة |
| 25 | يجعل المدير اهتماماته واهتمامات المعلمين مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق. | 3.40 | 1.38 | 7 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.60** | **0.80** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية التكامل من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بانحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرات هذه الإستراتيجية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86–3.40)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على "يعمل المدير مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (28) التي تنص على "يتبادل المدير المعلومات مع المعلمين لحل كل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "يحاول المدير جعل أفكاره متناغمة مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرار

مشترك" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.43) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يجعل المدير اهتماماته واهتمامات المعلمين مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة متوسطة.

**3. إستراتيجية الإرضاء:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية الإرضاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يوضح ذلك.

**الجدول (8)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية الإرضاء من وجهة نظر المعلمين**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 19 | يتنازل المدير عن رأيه للمعلمين. | 3.86 | 0.90 | 1 | مرتفعة |
| 27 | يخضع المدير لرغبات المعلمين. | 3.75 | 1.17 | 2 | مرتفعة |
| 9 | يحاول المدير إرضاء حاجات المعلمين. | 3.64 | 0.95 | 3 | متوسطة |
| 23 | يتجه المدير مع اقتراحات المعلمين. | 3.62 | 1.19 | 4 | متوسطة |
| 4 | يعمل المدير على تلبية رغبات المعلمين. | 3.31 | 1.36 | 5 | متوسطة |
| 14 | يعمل المدير على إرضاء توقعات المعلمين. | 3.30 | 1.02 | 6 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.58** | **0.68** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية الإرضاء من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذه الإستراتيجية في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 – 3.30)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على "يتنازل المدير عن رأيه للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (27) التي تنص على "يخضع المدير لرغبات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يعمل المدير على تلبية رغبات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يعمل المدير على إرضاء توقعات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة.

**4. إستراتيجية التسوية:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية التسوية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يوضح ذلك.

**الجدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية التسوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | يستخدم المدير أسلوب الحوار للتوصل إلى حل. | 3.65 | 1.12 | 1 | متوسطة |
| 1 | يحاول المدير التوصل إلى حل توافقي للمأزق. | 3.54 | 1.35 | 2 | متوسطة |
| 16 | يتفاوض المدير مع المعلمين للتوصل إلى حل وسط. | 3.53 | 0.90 | 3 | متوسطة |
| 11 | يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات. | 3.13 | 1.24 | 4 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.46** | **0.82** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية التسوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.82) وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 – 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "يستخدم المدير أسلوب الحوار للتوصل إلى حل" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على "يحاول المدير التوصل إلى حل توافقي للمأزق" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت في الرتبة قبل

الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "يتفاوض المدير مع المعلمين للتوصل إلى حل وسط" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.24).

### 5. إستراتيجية التجنب:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية التجنب من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يوضح ذلك.

**الجدول (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات إستراتيجية التجنب من وجهة نظر المعلمين**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | يتجنب المدير تبادل الألفاظ الحدية مع المعلمين. | 3.64 | 1.29 | 1 | متوسطة |
| 22 | يحاول المدير تجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين. | 3.59 | 1.22 | 2 | متوسطة |
| 8 | يتجنب المدير مناقشة خلافاته مع المعلمين. | 3.50 | 1.14 | 3 | متوسطة |
| 18 | يحاول المدير تجنب المواجهة مع المعلمين. | 3.34 | 0.98 | 4 | متوسطة |
| 26 | يجعل المدير خلافاته مع المعلمين لنفسه ليجنبهم المشاعر السلبية. | 3.32 | 1.21 | 5 | متوسطة |
| 3 | يحاول المدير الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين. | 3.24 | 1.51 | 6 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.44** | **0.68** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية التجنب من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 – 3.24)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يتجنب المدير تبادل الألفاظ الحدية مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.29)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (22) التي تنص على "يحاول المدير تجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.22)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "يجعل المدير خلافاته مع المعلمين ليجنبهم المشاعر السلبية" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يحاول المدير الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.51).

**السؤال الثاني: ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذ السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

**الجدول (11)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الاستخدام |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | مهارة القراءة | 3.68 | 0.79 | 1 | مرتفعة |
| 2 | مهارة الكتابة | 3.67 | 0.74 | 2 | متوسطة |
| 3 | مهارة الإنصات | 3.65 | 0.79 | 3 | متوسطة |
| 4 | مهارة التحدث | 3.64 | 0.66 | 4 | متوسطة |
| 5 | مهارة لغة الجسم | 3.63 | 0.85 | 5 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.65** | **0.67** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 – 3.63)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "مهارة القراءة" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية مجال "مهارة الكتابة" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "مهارة التحدث" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "مهارة لغة الجسم" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

**1. مهارة القراءة:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة القراءة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يوضح ذلك.

**الجدول (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة القراءة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الاستخدام |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يقرأ المدير المعلومات بصورة واضحة. | 3.94 | 1.17 | 1 | مرتفعة |
| 44 | يركز المدير على النقاط الرئيسة في المادة المقروءة. | 3.78 | 1.54 | 2 | مرتفعة |
| 35 | يعرض المدير الأفكار بأسلوب تسلسلي في أثناء القراءة. | 3.73 | 1.19 | 3 | مرتفعة |
| 30 | يطلب المدير تغذية راجعة من المعلمين تتعلق بقراءاته لغرض التطوير. | 3.71 | 1.28 | 4 | مرتفعة |
| 15 | يحرص المدير على إخراج الحروف من مخارجها الصحيحة في أثناء القراءة. | 3.67 | 1.47 | 5 | متوسطة |
| 50 | يختار المدير العبارات ذات العلاقة بالمعنى العام للمادة المقروءة. | 3.67 | 1.10 | 5 | متوسطة |
| 10 | يستخدم المدير أسلوباً شيقاً للقراءة يجذب انتباه المعلمين. | 3.66 | 1.27 | 7 | متوسطة |
| 25 | يختار المدير الكلمات المناسبة التي تعبر عن المعنى المقصود من المادة المقروءة. | 3.64 | 1.49 | 8 | متوسطة |
| 40 | يحرص المدير على تفسير العبارات المبهمة في المادة المقروءة. | 3.52 | 1.62 | 9 | متوسطة |
| 20 | يقرأ المدير المعلومات للمعلمين بسرعة مناسبة. | 3.42 | 1.29 | 10 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.68** | **0.79** | | **مرتفعة** |

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة القراءة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 – 3.42)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يقرأ المدير المعلومات بصورة واضحة" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (44) التي تنص على "يركز المدير على النقاط الرئيسة في المادة المقروءة" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.54) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (40) التي تنص على "يحرص المدير على تفسير العبارات المبهمة في المادة المقروءة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.62) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "يقرأ المدير المعلومات للمعلمين بسرعة مناسبة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

**2. مهارة الكتابة:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة الكتابة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يوضح ذلك.

**الجدول (13)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة الكتابة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الاستخدام |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | يستخدم المدير مفردات واضحة عند مخاطبته للمعلمين خطياً. | 3.94 | 1.12 | 1 | مرتفعة |
| 11 | يحرص المدير على استخدام أسلوب الاختصار في كتاباته. | 3.91 | 1.25 | 2 | مرتفعة |
| 21 | يستخدم المدير لوحة الإعلانات في توصيل تعليماته العامة. | 3.90 | 1.09 | 3 | مرتفعة |
| 45 | يستخدم المدير أسلوب التشويق في الكتابة. | 3.88 | 1.08 | 4 | مرتفعة |
| 36 | يدون المدير الملاحظات عند حديثه مع المعلمين. | 3.81 | 1.40 | 5 | مرتفعة |
| 47 | يقوم المدير بتوثيق الأعمال التي يؤديها في المدرسة. | 3.81 | 1.17 | 5 | مرتفعة |
| 16 | يوصل المدير المعلومات للمعلمين عن طريق وسائل الاتصال الورقية. | 3.76 | 1.44 | 7 | مرتفعة |
| 49 | يدون المدير النقاط التي يريد مناقشتها مع المعلمين في محضر اجتماع خاص ويوقعهم عليها. | 3.73 | 1.35 | 8 | مرتفعة |
| 26 | يشجع المدير المعلمين على استخدام صندوق الشكاوى. | 3.46 | 0.92 | 9 | متوسطة |
| 41 | يطلب المدير من المعلمين إبلاغه بمشكلاتهم خطياً. | 3.46 | 1.52 | 9 | متوسطة |
| 6 | يستخدم المدير أسلوباً سلساً في كتابة التعليمات. | 3.24 | 1.56 | 11 | متوسطة |
| 31 | يوجه المدير عقوبات كتابية وفق الأنظمة عند مخالفة المعلمين للتعليمات. | 3.15 | 1.52 | 12 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.67** | **0.74** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة الكتابة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.74)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 – 3.15)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يستخدم المدير مفردات واضحة عند مخاطبته للمعلمين خطياً" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على "يحرص المدير على استخدام أسلوب الاختصار في كتاباته" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يستخدم المدير أسلوباً سلساً في كتابة التعليمات" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.56) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يوجه المدير عقوبات كتابية وفق الأنظمة عند مخالفة المعلمين للتعليمات" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.52) وبدرجة متوسطة.

**3. مهارة الإنصات:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة الإنصات من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يوضح ذلك.

**الجدول (14)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة الإنصات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الاستخدام |
|---|---|---|---|---|---|
| 37 | يصغي المدير إلى وجهات نظر المعلمين وانتقاداتهم. | 3.91 | 1.30 | 1 | مرتفعة |
| 22 | ينتبه المدير لدلالات المعلمين غير اللفظية في أثناء الإصغاء. | 3.84 | 1.23 | 2 | مرتفعة |
| 3 | يصغي المدير لحديث الآخرين مبتسماً. | 3.76 | 1.39 | 3 | مرتفعة |
| 12 | يعطي المدير أولوية في الإصغاء للموضوعات ذات الأهمية. | 3.76 | 1.11 | 3 | مرتفعة |
| 7 | يحرص المدير على ألا يقاطع المتحدث. | 3.73 | 1.21 | 5 | مرتفعة |
| 42 | يعطي المدير فرصة كافية للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم. | 3.65 | 1.64 | 6 | متوسطة |
| 32 | يراعي المدير عند إصغائه للمعلمين ظروفهم (الصحية، والنفسية، والاجتماعية). | 3.61 | 1.13 | 7 | متوسطة |
| 17 | يصغي المدير ليميز بين كل الآراء المطروحة. | 3.31 | 1.55 | 8 | متوسطة |
| 27 | يصغي المدير قبل الرد على المرسل. | 3.29 | 1.29 | 9 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.65** | **0.79** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة الإنصات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 – 3.29)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (37) التي تنص على "يصغي المدير إلى وجهات نظر المعلمين وانتقاداتهم" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (22) التي تنص على "ينتبه المدير لدلالات المعلمين غير اللفظية في أثناء الإصغاء" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يصغي المدير ليميز بين كل الآراء المطروحة" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.55) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على "يصغي المدير قبل الرد على المرسل" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

**4. مهارة التحدث:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة التحدث من وجهة نظر المعلمين، والجدول (15) يوضح ذلك.

**الجدول (15)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة التحدث من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الاستخدام |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | يجيد المدير أسلوب الحوار في حديثه. | 3.93 | 1.02 | 1 | مرتفعة |
| 46 | يراعي المدير الموضوعية في تواصله مع المعلمين. | 3.81 | 1.39 | 2 | مرتفعة |
| 51 | يبلغ المدير المعلمين بالقرارات بصورة شخصية. | 3.73 | 1.38 | 3 | مرتفعة |
| 28 | يجيد المدير التعبير عند تحدثه مع المعلمين. | 3.71 | 1.22 | 4 | مرتفعة |
| 4 | يتحدث المدير بلغة سليمة. | 3.70 | 1.22 | 5 | مرتفعة |
| 48 | يتحدث المدير مع المعلمين بصورة مباشرة. | 3.69 | 1.19 | 6 | مرتفعة |
| 18 | يقدم المدير تلخيصاً للنقاط الرئيسة في حديثه. | 3.68 | 1.13 | 7 | مرتفعة |
| 38 | يتحدث المدير مع المعلمين بحماس. | 3.66 | 1.01 | 8 | متوسطة |
| 8 | ينتقي المدير الألفاظ المناسبة عند التحدث مع الآخرين. | 3.63 | 1.32 | 9 | متوسطة |
| 43 | يعمل المدير على إقناع المعلمين بوجهة نظره. | 3.63 | 1.21 | 9 | متوسطة |
| 23 | يستخدم المدير في أثناء حديثه أسلوب التشويق. | 3.39 | 1.50 | 11 | متوسطة |
| 33 | يخاطب المدير المعلمين من غير ألقاب رسمية. | 3.17 | 1.09 | 12 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.64** | **0.66** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة التحدث من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.66)، جاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 – 3.17)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يجيد المدير أسلوب الحوار في حديثه" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (46) التي تنص على "يراعي المدير الموضوعية في تواصله مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "يستخدم المدير في أثناء حديثه أسلوب التشويق" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.50) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يخاطب المدير المعلمين من غير ألقاب رسمية" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

**5. مهارة لغة الجسم:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة لغة الجسم من وجهة نظر المعلمين، والجدول (16) يوضح ذلك.

**الجدول (16)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لفقرات مهارة لغة الجسم من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الاستخدام |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | يقوم المدير بالتحدث بنبرة صوت مختلفة من موقف لآخر. | 3.92 | 1.50 | 1 | مرتفعة |
| 24 | يقوم المدير بتحريك رأسه للأسفل لتأكيد فكرة ما. | 3.69 | 1.22 | 2 | مرتفعة |
| 14 | يقوم المدير باستقبال المعلمين بوجه بشوش في أي مكان. | 3.67 | 1.30 | 3 | متوسطة |
| 9 | يصافح المدير المعلمين بحرارة في المناسبات المختلفة. | 3.60 | 1.13 | 4 | متوسطة |
| 39 | يظهر على المدير الارتباك عندما لا يكون متأكداً من الإجابة. | 3.56 | 1.33 | 5 | متوسطة |
| 34 | يستخدم المدير الإبهام لتأكيد صحة بعض الأفكار. | 3.54 | 1.38 | 6 | متوسطة |
| 19 | يظهر على وجه المدير الرضا مهما كان الموضوع. | 3.53 | 1.41 | 7 | متوسطة |
| 29 | يستخدم المدير حركات اليدين في أثناء حديثه مع المعلمين. | 3.51 | 1.45 | 8 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **3.63** | **0.85** | | **متوسطة** |

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة لغة الجسم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 – 3.51)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "يقوم المدير بالتحدث بنبرة صوت مختلفة من موقف لآخر" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.50) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (24) التي تنص على "يقوم المدير بتحريك رأسه للأسفل لتأكيد فكرة ما" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يظهر على وجه المدير الرضا مهما كان الموضوع" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.41) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "يستخدم المدير حركات اليدين في أثناء حديثه مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.45) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال؟**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وبين استخدامهم مهارات الاتصال باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (17) يبين هذه النتائج.

**الجدول (17)**

**قيم معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي**

| المهارة / الإستراتيجية | | التسوية | التكامل | التجنب | الإرضاء | الهيمنة | الدرجة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القراءة | معامل الارتباط | **0.237 | **0.236 | **0.239 | **0.165 | 0.098 | **0.212 |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.002 | 0.064 | 0.000 |
| الكتابة | معامل الارتباط | **0.299 | **0.389 | **0.354 | **0.280 | **0.303 | **0.356 |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| الإنصات | معامل الارتباط | **0.313 | **0.407 | **0.378 | **0.267 | **0.329 | **0.371 |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| التحدث | معامل الارتباط | **0.245 | **0.415 | **0.377 | **0.280 | **0.271 | **0.353 |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| لغة الجسم | معامل الارتباط | **0.107 | **0.289 | **0.293 | **0.153 | *0.107 | **0.216 |
| | مستوى الدلالة | 0.044 | 0.000 | 0.000 | 0.004 | 0.044 | 0.000 |
| الدرجة الكلية | معامل الارتباط | **0.274 | **0.392 | **0.370 | **0.261 | **0.252 | **0.342 |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

**** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)**

*** دال إحصائياً عند مستوى (0.05)**

يظهر من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وبين استخدامهم مهارات الاتصال، إذ بلغ معامل الارتباط (0.342) بمستوى دلالة (0.000) وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع مهارات الاتصال وجميع إستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء مهارة لغة الجسم التي كانت العلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مع استراتيجيتي التسوية والهيمنة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.107) بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة القراءة وإستراتيجية الهيمنة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.098) بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.064$).

**السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟**

تمّت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

**1. متغير الجنس:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الجنس، كما تمّ تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (18) ذلك.

**الجدول (18)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع، والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس**

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إستراتيجية التسوية | ذكر | 75 | 3.28 | 0.69 | 2.225 | 0.027* |
| | أنثى | 282 | 3.51 | 0.84 | | |
| إستراتيجية التكامل | ذكر | 75 | 3.22 | 0.63 | 4.666 | 0.000* |
| | أنثى | 282 | 3.70 | 0.82 | | |
| إستراتيجية التجنب | ذكر | 75 | 3.26 | 0.54 | 2.673 | 0.008* |
| | أنثى | 282 | 3.49 | 0.70 | | |
| إستراتيجية الإرضاء | ذكر | 75 | 3.45 | 0.53 | 1.893 | 0.059 |
| | أنثى | 282 | 3.62 | 0.71 | | |
| إستراتيجية الهيمنة | ذكر | 75 | 3.55 | 0.65 | 1.127 | 0.260 |
| | أنثى | 282 | 3.66 | 0.82 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 75 | 3.34 | 0.55 | 2.884 | 0.004* |
| | أنثى | 282 | 3.60 | 0.72 | | |

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة، إذ بلغت (2.884) وبمستوى دلالة (0.004) للدرجة الكلية، وكذلك في ثلاث إستراتيجيات هي: إستراتيجية التسوية، وإستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية، ولم

يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إستراتيجيتي الإرضاء والهيمنة، إذ بلغت القيمة التائية (1.893) و (1.127) على التوالي.

**2. متغير الخبرة:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (19) ذلك.

**الجدول (19)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة**

| المجال | الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| إستراتيجية التسوية | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.42 | 0.77 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.48 | 0.83 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.51 | 0.87 |
| | المجموع | 357 | 3.46 | 0.82 |
| إستراتيجية التكامل | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.57 | 0.73 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.59 | 0.85 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.66 | 0.83 |
| | المجموع | 357 | 3.60 | 0.80 |
| إستراتيجية التجنب | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.46 | 0.72 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.42 | 0.66 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.44 | 0.66 |
| | المجموع | 357 | 3.44 | 0.68 |
| إستراتيجية الإرضاء | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.61 | 0.66 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.55 | 0.71 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.59 | 0.67 |
| | المجموع | 357 | 3.58 | 0.68 |
| إستراتيجية الهيمنة | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.58 | 0.76 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.69 | 0.82 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.62 | 0.78 |
| | المجموع | 357 | 3.64 | 0.79 |
| الدرجة الكلية | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.54 | 0.67 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.55 | 0.72 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.57 | 0.71 |
| | المجموع | 357 | 3.55 | 0.70 |

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، وجاء أصحاب فئة (من 5 أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α)، تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (20).

**الجدول (20)**

**تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إستراتيجية التسوية | بين المجموعات | 0.456 | 2 | 0.228 | 0.340 | 0.712 |
| | داخل المجموعات | 237.034 | 354 | 0.670 | | |
| | المجموع | 237.489 | 356 | | | |
| إستراتيجية التكامل | بين المجموعات | 0.356 | 2 | 0.178 | 0.274 | 0.760 |
| | داخل المجموعات | 229.655 | 354 | 0.648 | | |
| | المجموع | 230.011 | 356 | | | |
| إستراتيجية التجنب | بين المجموعات | 0.101 | 2 | 0.051 | 0.109 | 0.896 |
| | داخل المجموعات | 164.013 | 354 | 0.463 | | |
| | المجموع | 164.114 | 356 | | | |
| إستراتيجية الإرضاء | بين المجموعات | 0.254 | 2 | 0.127 | 0.275 | 0.760 |
| | داخل المجموعات | 163.833 | 354 | 0.463 | | |
| | المجموع | 164.087 | 356 | | | |
| إستراتيجية الهيمنة | بين المجموعات | 0.855 | 2 | 0.428 | 0.683 | 0.506 |
| | داخل المجموعات | 221.667 | 354 | 0.626 | | |
| | المجموع | 222.522 | 356 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 0.054 | 2 | 0.027 | 0.055 | 0.946 |
| | داخل المجموعات | 172.781 | 354 | 0.488 | | |
| | المجموع | 172.835 | 356 | | | |

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة، إذ بلغت (0.055) بمستوى دلالة (0.946) للدرجة الكلية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمجالات الخمسة، إذ تراوحت القيم الفائية بين (0.109 – 0.683).

**السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

**1. متغير الجنس:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثـــانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس، كما تمّ تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (21) ذلك.

**الجدول (21)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس**

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مهارة القراءة | ذكر | 75 | 3.39 | 0.93 | 3.597 | *0.000 |
| | أنثى | 282 | 3.75 | 0.74 | | |
| مهارة الكتابة | ذكر | 75 | 3.33 | 0.75 | 4.624 | *0.000 |
| | أنثى | 282 | 3.76 | 0.71 | | |
| مهارة الإنصات | ذكر | 75 | 3.19 | 0.65 | 5.955 | *0.000 |
| | أنثى | 282 | 3.77 | 0.77 | | |
| مهارة التحدث | ذكر | 75 | 3.09 | 0.64 | 9.111 | *0.000 |
| | أنثى | 282 | 3.79 | 0.58 | | |
| مهارة لغة الجسم | ذكر | 75 | 3.36 | 0.91 | 3.081 | *0.002 |
| | أنثى | 282 | 3.70 | 0.82 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 75 | 3.26 | 0.72 | 5.919 | *0.000 |
| | أنثى | 282 | 3.76 | 0.62 | | |

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة، إذ بلغت (5.919) بمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك في جميع المهارات، وقد كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية مقارنة بالمتوسطات الحسابية للذكور، وقد تراوحت القيم التائية ما بين (3.597) لمهارة القراءة و (9.111) لمهارة التحدث.

## 2. متغير الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (22) ذلك.

**الجدول (22)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الخبرة**

| المجال | الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| مهارة القراءة | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.78 | 0.82 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.57 | 0.76 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.70 | 0.80 |
| | المجموع | 357 | 3.67 | 0.79 |
| مهارة الكتابة | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.72 | 0.77 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.61 | 0.72 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.72 | 0.71 |
| | المجموع | 357 | 3.67 | 0.74 |
| مهارة الإنصات | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.71 | 0.78 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.60 | 0.79 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.65 | 0.78 |
| | المجموع | 357 | 3.65 | 0.79 |
| مهارة التحدث | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.70 | 0.68 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.60 | 0.65 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.64 | 0.65 |
| | المجموع | 357 | 3.64 | 0.66 |
| مهارة لغة الجسم | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.68 | 0.87 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.55 | 0.85 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.71 | 0.81 |
| | المجموع | 357 | 3.63 | 0.85 |
| الدرجة الكلية | أقل من 5 سنوات | 127 | 3.72 | 0.70 |
| | من 5 أقل من 10 سنوات | 155 | 3.59 | 0.65 |
| | 10 سنوات فأكثر | 75 | 3.68 | 0.67 |
| | المجموع | 357 | 3.65 | 0.67 |

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.72)، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.59)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23).

**الجدول (23)**

**تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الخبرة**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مهارة القراءة | بين المجموعات | 3.281 | 2 | 1.641 | 2.631 | 0.073 |
| | داخل المجموعات | 220.776 | 354 | 0.624 | | |
| | المجموع | 224.057 | 356 | | | |
| مهارة الكتابة | بين المجموعات | 1.147 | 2 | 0.573 | 1.050 | 0.351 |
| | داخل المجموعات | 193.312 | 354 | 0.546 | | |
| | المجموع | 164.458 | 356 | | | |
| مهارة الإنصات | بين المجموعات | 0.867 | 2 | 0.434 | 0.701 | 0.497 |
| | داخل المجموعات | 218.948 | 354 | 0.618 | | |
| | المجموع | 219.815 | 356 | | | |
| مهارة التحدث | بين المجموعات | 0.700 | 2 | 0.350 | 0.799 | 0.451 |
| | داخل المجموعات | 155.200 | 354 | 0.438 | | |
| | المجموع | 155.901 | 356 | | | |
| مهارة لغة الجسم | بين المجموعات | 1.839 | 2 | 0.919 | 1.276 | 0.280 |
| | داخل المجموعات | 255.003 | 354 | 0.720 | | |
| | المجموع | 256.842 | 356 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 1.311 | 2 | 0.656 | 1.451 | 0.236 |
| | داخل المجموعات | 159.904 | 354 | 0.452 | | |
| | المجموع | 161.216 | 356 | | | |

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة، إذ بلغت (1.451) بمستوى دلالة (0.236) بالنسبة للدرجة الكلية، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في مجالات الاتصال الخمسة إذ تراوحت القيم الفائية ما بين (0.701 – 2.631).

## الفصل الخامس

## مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.70)، إذ جاءت في الرتبة الأولى إستراتيجية الهيمنة، تلتها في الرتبة الثانية إستراتيجية التكامل، وفي الرتبة الثالثة جاءت إستراتيجية الإرضاء، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت إستراتيجية التسوية، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت إستراتيجية التجنب، وتبين من هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في بنغازي يطبّقون الإستراتيجيات الخمس تبعاً للظروف والمواقف المختلفة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه كثير من الدراسات السابقة مثل دراسة البلبيسي (2003)، ودراسة العتيبي (2007)، ودراسة الجعافرة (2013)، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع إستراتيجيات إدارة الصراع، إذ تمّ التأكيد على عدم وجود إستراتيجية بعينها تصلح للتطبيق في المواقف المتنوعة للصراع. فقد تكون إحدى الإستراتيجيات فاعلة ومؤثرة في موقف معين، ولا تكون كذلك في موقف آخر، حيث إن هذه الإستراتيجيات متباينة في طبيعتها من حيث الإجراءات ومن حيث طبيعة الصراع القائم، كما أن تطبيق أياً منها

يتوقف على الموقف ومدى تفهم مدير المدرسة لماهية هذه الإستراتيجية أو تلك وأي منها يكون الأكثر فائدة وتحقيقاً للغاية من هذا التطبيق. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من: ماكنتير (Mcintyre, 1993)، ودراسة (عبابنة، 1996)، ودراسة (عيسى، 2009)، ودراسة (مرزوق، 2011)، ودراسة (الجعافرة، 2013).

أما بالنسبة لكل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الصراع فكانت المناقشة على النحو الآتي:

**1. إستراتيجية الهيمنة:**

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية الهيمنة كانت متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن المدير يميل إلى استخدام نفوذه ومركزه الإداري عند التعامل مع العاملين في المدرسة ويوظف ذلك للتأثير في الآخرين لإثبات كفاءته ومقدرته في إدارة شؤون المدرسة، وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدير يدافع وبشدة عن وجهة نظره إزاء الأمور التي تطرح في الاجتماعات أو اللقاءات المدرسية ليؤكد للآخرين بأنه على حق وأن ما يراه هو عين الصواب.

**2. إستراتيجية التكامل:**

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية التكامل كانت متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن المديرين يميلون إلى فهم المشكلة وإيجاد الحلول لها بما يرضي توقعات المعلمين، وربما جاءت هذه النتيجة حتى يبين المديرون للآخرين أنهم ديمقراطيون يتبادلون المعلومات مع العاملين ويناقشون القضايا معهم

للوصول إلى قرارات ترضي الجميع، وقد تُعزي هذه النتيجة أن المديرين يقدمون يد العون إلى المعلمين لتحقيق نوع من الانسجام في العمل بحيث تكون أفكارهم متفقة مع أفكار المعلمين فيما يتعلق بالعمل المدرسي، وأن اهتمامات كلا الطرفين من المديرين والمعلمين كانت واضحة وصريحة مما يسهل إنجاز المهمات الإدارية والتعليمية.

**3. إستراتيجية الإرضاء:**

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية الإرضاء كانت متوسطة ويُعزى ذلك إلى أن المدير يتنازل عن رأيه بسهولة للمعلمين ويسعى إلى تلبية رغباتهم وإرضاء حاجاتهم وتوقعاتهم لتحقيق مصلحة مؤسسته التربوية أو ربما جاءت هذه النتيجة لرغبة المدير في إيجاد جو من التفاهم والمودة بينه وبين المعلمين وبين المعلمين أنفسهم للقيام بوظائفهم على أكمل وجه وذلك من خلال اتفاقه مع المعلمين فيما يقدمونه من اقتراحات بصدد المدرسة والعمل المدرسي.

**4. إستراتيجية التسوية:**

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية التسوية كانت متوسطة ويُعزى ذلك إلى أن المدير يحاول الوصول إلى حل توافقي لإرضاء جميع الأطراف وذلك من خلال تفاوضه مع المعلمين بهدف التوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين، واقتراحه أرضية مشتركة لفض الخلافات القائمة بحيث يكون هناك تقبل من كلا الطرفين لما يتم طرحه من حلول أو أفكار تتعلق بالموضوع الذي أثار حاله من الخلاف بين العاملين في المؤسسة التربوية إلا أن هذه الإستراتيجية لا تكون حلاً جذرياً للمشكلة إذ إن

المشكلة قد تظهر مرة أخرى مما قد يشير إلى أن هذه الإستراتيجية تحتاج إلى وقت طويل قد لا يتوافر لدى المدير الأمر الذي يضطره إلى تطبيق إستراتيجية أخرى في مواجهة الموقف أو المشكلة القائمة.

**5. إستراتيجية التجنب:**

أشارت النتائج في الجدول (10) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية التجنب كانت متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى تجنب المدير التصريح بالمشكلات ومناقشتها بصورة علنية حتى لا تؤدي إلى مشكلات أكبر وبما جاءت هذه النتيجة انعكاساً لتجنب المدير استخدامه لبعض الألفاظ التي قد تؤثر سلبياً على طبيعة العلاقة بينه وبين المعلمين أو أن المدير لا يريد أن يكون في حالة مواجهة مع المعلمين فيبتعد عن كل ما من شأنه إثارة الخلافات والنزاعات بين أفراد المؤسسة التربوية ولذلك فإنه يبقى على الخلافات مع المعلمين لنفسه من غير إثارتها معهم من أجل أن يجنبهم المشاعر السلبية وقد تعكس هذه النتيجة رغبة المدير في تجنب أي تصادم أو خلاف مع المعلمين والإبقاء على علاقة ودية معهم من أجل سير العمل المدرسي بالشكل المطلوب.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟**

أشارت النتائج في الجدول (11) إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.67) وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 – 3.63) وجاءت في الرتبة الأولى مجال مهارة القراءة وجاءت في الرتبة الثانية مجال مهارة الكتابة وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال مهارة الإنصات، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال مهارة التحدث، وفي الرتبة الأخيرة جاءت مهارة لغة الجسم، ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي يستخدمون المهارات الخمس للاتصال وبدرجات متفاوتة، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة هذه المهارات لرجل الإدارة المدرسية لكونه على اتصال وتفاعل مستمرين مع جميع أفراد المجتمع المدرسي مما يتطلب منه الإلمام بهذه المهارات وتعرف كيفية استخدامها وفقاً للمواقف التي يواجهها والأوقات التي تستخدم فيها، ومما هو مؤكد أن أي عمل يشترك فيه اثنان أو أكثر لا بد وأن تكون هناك عملية اتصال تستخدم فيها إحدى هذه المهارات، إذ لا يمكن حل أية مشكلة إلا بالاتصال، لكن الاتصال ليس عصا سحرية لحل جميع المشكلات، وعليه لا بدّ من امتلاك هذه المهارات واستخدامها في الزمان والمكان المناسبين.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت المناقشة على النحو الآتي:

**1. مهارة القراءة:**

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى أن مهارة القراءة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.79) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يقرأ المدير المعلومات بصورة واضحة وسليمة" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.17) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تركيز المدير على المفردات أثناء القراءة وعرضها في تسلسل منطقي لوصول المعلومات للمعلمين بسرعة وسهولة، والالتزام بالموضوع حتى يصل إلى

المعلمين بصورة واضحة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) والتي تنص على "يقرأ المدير المعلومات للمعلمين بسرعة مناسبة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.29) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى استخدام المدير أسلوب التشويق في القراءة واستخدام السرعة المناسبة في القراءة لجذب انتباه المعلمين للموضوع الذي يطرحه.

**2. مهارة الكتابة:**

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى أن مهارة الكتابة كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.74) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تنص على "يستخدم المدير مفردات واضحة عند مخاطبته للمعلمين خطياً" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.12) ويُعزى ذلك إلى أن استخدام المدير المفردات الواضحة في الكتابة يساعد في توصيل الآراء والأفكار والنشرات والكتب الرسمية والتعليمات بصورة أسرع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يوجه المدير عقوبات كتابية وفق الأنظمة عند مخالفة المعلمين" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.52) وقد يُعزى ذلك إلى أن المدير يميل إلى استخدام العقوبات الكتابية في بعض الأحيان مع المعلمين المخالفين للتعليمات أكثر من التنبيهات الشفوية باعتبار أن مثل هذه العقوبات قد تؤدي إلى تقيد المعلم والتزامه وأنها تحفظ في ملفه فيكون لها وقع أكبر في السلوك.

**3. مهارة الإنصات:**

أشارت النتائج في الجدول (14) إلى أن درجة مهارة الإنصات كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.79) وجاءت الفقرة (37) والتي تنص على "يصغي

المدير إلى وجهات نظر المعلمين وانتقاداتهم" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.30)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإنصات الجيد يؤدي إلى فهم المعلمين ومعرفة مطالبهم ومشكلاتهم والعمل على حلها والإنصات إلى انتقادات المعلمين يجعل المدير يتعرف إلى مواطن العف لديه لتلافيها في المواقف القادمة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) والتي تنص على "يصغي المدير قبل الرد على المرسل" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.29)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تريث المدير في الإجابة قبل الرد مما يمكنه من إدراك ما يقوله المرسل فيعمل في ضوء ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى إزالة حالة الشك أوعدم التأكد، ولا يتسم مثل هذا الأمر إلا بالإنصات الجيد الذي يعدّ إحدى الخصائص المطلوب توافرها في المدير الناجح.

**4. مهارة التحدث:**

أشارت النتائج في الجدول (15) أن درجة مهارة التحدث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.66) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يجيد المدير أسلوب الحوار في حديثه" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.02)، ويُعزى ذلك إلى مقدرة المدير على التهيؤ السليم قبل حديثه مع المعلمين حتى يحصل على الاستجابة التي يريد، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يخاطب المدير المعلمين منغير ألقاب رسمية" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.09)، وربما جاءت هذه النتيجة انعكاساً لطبيعة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تسود مناخ المدرسة، فالابتعاد عن استخدام الألقاب الرسمية يعدّ مؤشراً على التفام والإيجابية في التعامل قد يؤدي إلى تطوير

العلاقات بين العاملين في المدرسة والذي يؤثر في دوره على طبيعة العملية التربوية ونتائجها النهائية المتمثلة في الطالب.

**5. مهارة لغة الجسم:**

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى أن درجة استخدام مهارة لغة الجسم كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.85) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "يقوم المدير بالتحدث بنبرة صوت مختلفة من موقف لآخر" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.50)، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة المدير في التأثير على المعلمين لتوصيل المعلومات والمفردات والموضوعات إلى المعلمين والاستجابة المناسبة أو ربما جاءت هذه النتيجة لأن بعض المواقف تحتاج إلى روية ونبرة صوت هادئة وبعضها يحتاج إلىحزم ونبرة صوت قوية للحصول على النتيجة المرغوبة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "يستخدم المدير حركات اليدين في أثناء حديثه مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.45) ويُعزى ذلك إلى أن كثرة تحريك المدير ليديه في أثناء حديثه يدل على اهتمامه بتوضيح الفكرة أو توكيدها أو إيصال رسالة رمزية إلى المعلمين من خلال هذه الحركات، وربما جاءت هذه النتيجة لأن الأسلوب الطبيعي للمدير في حياته الاعتيادية يتثمل في تحريك يديه عند التحدث مع الآخرين، فأصبحت هذه الحالة عادة لديه في سلوكه اليومي عرفها المعلمون والعاملون معه بحكم خبرتهم في هذا المجال.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع واستخدامهم لمهارات الاتصال؟**

يــظــهــر من الجدول (17) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وبين استخدامهم لمهارات الاتصال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.342) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال، وقد يُعزى ذلك إلى أن تطبيق المدير لإستراتيجيات إدارة الصراع كافة واستخدامه لمهارات الاتصال كافة يشير إلى تمتعه بالمقدرة اللازمة على إدارة المهمات المطلوبة سواء ما يتعلق بإدارة الصراع أو مهارات الاتصال، وقد يستدل من هذه النتيجة أن المدير يؤدي وظائفه الإدارية بالشكل المطلوب، وأن الاتصال أمر مهم لرجل الإدارة المدرسية إذ من خلاله يتمكن من إيصال أفكاره ويستلم أفكار الآخرين وبه يمكن تكوين العلاقات الإيجابية وبوساطته تحل المشكلات، وعن طريقه يدار الصراع باستخدام الإستراتيجية المحددة لإدارة الصراع، فالعلاقة الارتباطية الإيجابية تفهم منها أن كلا المتغيرين مترابطان وأن الأول (إستراتيجيات إدارة الصراع) لا تتحقق إلا بالمتغير الثاني (مهارات الاتصال) إذ باستخدامها يمكن بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة.

**مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟**

**1. متغير الجنس:**

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة، إذ بلغت (2.884) بمستوى دلالة (0.004) للدرجة الكلية وكذلك إستراتيجية التسوية والتكامل والتجنب، إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الإستراتيجيتين الأخريين، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أحرص على الالتزام واحتواء الصراع حتى لا يؤدي إلى مشاكل أكبر لا يمكن احتوائها أو السيطرة عليها، وكذلك فإن الإناث لديهن مقدرة على التفاهم مع المعلمين وإرضائهم لتحقيق مصلحة المؤسسة التربوية بينما يستخدم الذكور السلطة والنفوذ لتحقيق مصلحتهم وتأكيد وجهة نظرهم، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث لديهن المقدرة على تجنب المواقف الحرجة أو الخوض في مناقشات غير مجدية والميل إلى الحلول الوسط في مواجهة مواقف الصراع، فضلاً عن ميلهن إلى الموازنة بين الاهتمام بأنفسهن والاهتمام بالآخرين، الأمر الذي يحقق لهن نوعاً من التكامل في التفاعل مع الآخرين، وقد يدفعهن إلى تطبيق إستراتيجية التكامل، وربما جاءت هذه النتيجة لأن الإناث بحكم الطبيعة الاجتماعية

ودورهن في المجتمع تسبب عملية التنشئة الاجتماعية لديهن الرغبة في التعامل الإيجابي والابتعاد عن الأسلوب المتشدد، فضلاً عن الابتعاد عن مواقف العنف والصراع.

**2. متغير الخبرة:**

أشارت النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة، إّ بلغت القيمة التائية (0.055) للدرجة الكلية، وبمستوى دلالة (0.946)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة ليس له أثر في إدراك المعلمين لإستراتيجيات إدارة الصراع وذلك لأن المعلمين على اختلاف سنوات خبراتهم لم يختلفوا في وصف الإستراتيجيات التي يطبقها المديرون في المدارس الثانوية مما يشير إلى أن خبراتهم لم تؤثر في تحديد طبيعة الممارسات الإدارية التي يستخدمها مديروهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من: (دراركة، 2009)، و (مرزوق، 2011)، و (الجعافرة، 2013)، واختلفت مع نتائج دراسة (بدوان، 2003).

**مناقشة نتائج السؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟**

تمّت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

**1. متغير الجنس:**

أشارت النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، وكذلك جميع المهارات، إذ كان الفرق لصالح الإناث، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كون الإناث أكثر ممارسة للعلاقات الإنسانية من الذكور، وحيث إن الله خلق المرأة ذات طبيعة رقيقة وحساسة فإنها تؤثر في العاملين وتتأثر بهم، فضلاً عن مقدرتها على الحوار واستخدام المفردات التي توصل المعنى لتحقيق نتيجة إيجابية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من: (الحوراني، 2003)، ودراسة حلاوة (Halawah، 2005)، بينما اختلفت مع نتيجة كلٍ من: (الأسمر، 2000) ودراسة كيفن (Kevin, 2006).

**2. متغير الخبرة:**

أشارت النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارة الاتصال تبعاً لمتغير الخبرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في المؤسسة التربوية من الأكثر خبرة إلى الأقل خبرة يرون أهمية امتلاك المدير لمهارات الاتصال وذلك لفتح باب الحوار والتفاهم بينهم وبين المديرين لحل المشكلات التي تحدث، وتقدير ظروف العاملين حتى تتحقق مصلحة المؤسسة التربوية، وتؤكد هذه النتيجة أن متغير الخبرة غير مؤثر في تعرف استخدام مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال في أثناء تفاعلهم مع العاملين.

**التوصيات**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يأتي:

- لما كانت درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع متوسطة، فإن الباحثة ترى ضرورة رفع مستوى درجة تطبيق مديري المدارس لإستراتيجيات الصراع لتنظيم دورات تدريبية متواصلة لاطلاعهم على أحدث السبل والإجراءات في عملية إدارة الصراع.
- لما كانت درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال بين المرتفعة والمتوسطة، فإن الباحثة توصي بضرورة تعزيز المهارات المرتفعة ورفع مستوى المهارات المتوسطة من خلال تحفيز المديرين على استخدام مهارات الاتصال بإعداد البرامج التدريبية، والتشجيع على العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين لإكساب المديرين خبرة في الحوار والمناقشة.
- لما كانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق المديرين لإستراتيجيات إدارة الصارع واستخدامهم لمهارات الاتصال، حيث إن الاهتمام بمتغير مهارات الاتصال يؤدي إلى الارتقاء بتطبيقبمتغير إستراتيجيات إدارة الصراع، لذا ترى الباحثة ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بتنمية مهارات الاتصال لدى المديرين من خلال البرامج التدريبية والدورات المستمرة.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى.

# المراجع

## المراجع باللغة العربية:


- أبو إصبع، صالح خليل (1999). ***الاتصال الجماهيري***، ط1، عمّان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو الغنم، خالد محمد (2002). "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان في الأردن"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (17)، ع (7)، ص223-239.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2008). ***مدخل الإدارة التربوية، النظريات والمهارات***، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- الأسمر، هنادي بدوي (2000). ***مدى توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مدراء المدارس الأساسية والحكومية والخاصة في محافظة إربد***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). ***الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر***، ط1، بيروت: لبنان، دار النهضة.
- بدر، حامد (1997). **السلوك التنظيمي**، ط1، الكويت: دار العلم.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001). ***تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي***، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- بدوان، فاطمة حسين (2003). ***أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء عدد من المتغيرات***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس: فلسطين.
- بطاح، أحمد (2006). ***قضايا معاصرة في الإدارة التربوية***، ط1، عمان: دار الشروق.
- البلبيسي، سناء جودت "محمد علي" (2003). ***إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي*** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- البهواشي، السيد عبد العزيز (2012). ***الإدارة المدرسية والصفية بين التجديد والتجويد***، ط1، القاهرة: عالم الكتب.
- البهدهي، غدير مقداد (2012). ***درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الجعافرة، صفاء جميل (2013). "أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، **مجلة دراسات**، المجلد 40، العدد 2، ص1663-1687.

- الجلابنة، مصطفى (2010). "درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأرنية الخاصة لمهارات الاتصال الفعّال من وجهة نظر الطلبة"، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد 27، العدد 2ب، ص1581-1604.
- الحربي، قاسم بن عائل (2008). ***الإدارة المدرسية الفاعلة للمدرسة***، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2007). ***إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة***، ط1، عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). ***مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية***، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين (2007). ***الإدارة التربوية***، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين سلامة عبد العظيم (2004). ***اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة***، عمان،: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم، حسين، طه عبد العظيم (2007). ***إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي***، ط1، عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن (2007). ***الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة***، ط1، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حمادات، محمد حسن (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*، ط1، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمود، خضير (2002). *السلوك التنظيمي*، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمودة، رامي حسين (2011). *مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية*، ط1، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحوراني، حابس محمد (2003). *مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الخالدي، أحمد بن محمد (2008). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- الخصاونة، سلام المنتصر (2012). *القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خليفات، نجاح عودة (2013). *مدير المدرسة القائد*، ط1، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- دراركة، أمجد محمود (2009). درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد (28)، ملحق (4)، ص1188-1204.
- دعس، زياد أحمد خليل (2009). ***معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين للمدارس في محافظات غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الربابعة، إبراهيم (1996). ***نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الرشايدة، نايل سالم، والقضاة، محمد أمين (2010). "مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد (14)، العدد (2)، ص198-225.
- الرشيدي، أحمد عبيد مساعد (2011). ***درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- رمضان، حسن (2001). ***الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينها لدى الإداريين في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- زكريان، زوزيت مسرب (1994). ***الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لإستراتيجية إدارة الصراع في المدارس الأساسية والحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2008). ***الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة***، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- سلامة، عبد الحافظ محمد (1993). ***وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية***، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سلامة، عبد الحافظ محمد (2002). ***الاتصال وتكنولوجيا التعليم***، ط1، عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سميح، عبد المحسن بن محمد (2010). ***دراسات في الإدارة المدرسية***، ط1، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.
- الشريفي، عباس عبد مهدي، والناظر، ملك صلاح (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثـــقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد (14)، العدد (1)، ص 187-216.

- الشيخ، معتصم عبد الفتاح (2010). ***الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم***، ط1، عمّان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، محمد، وعايش، محمد (1995). "الاتصال التنظيمي"، ***أبحاث جامعة اليرموك***، العدد (1)، المجلد (2)، ص152–155.
- الصغير، كليب (2003). ***بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.
- صفحى، يحيى بن موسى (2011). ***الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1996). ***الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي***، ط2، عمّان: الجامعة الأردنية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). ***الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات***، ط2، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). ***الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في النظم***، ط4، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العبابنة، سعيد محمد (1996). ***أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- عبد الباقي، صلاح (2002). ***السلوك الفعّال في المنظمات***، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد العليم، أسامة، والشريف، محمد (2010). ***المداخل الإدارية الحديثة في النظم***، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبود، حارث وحمدي، نرجس (2009). ***الاتصال التربوي***، ط1، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، منيرة بنت نايف (2007). ***إدارة الصراع في المدارس الابتدائي للبنات بمدينة الرياض***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود http://ksu.edu.sa/sites/ksuarabic/deanships/gard
- العرفي، عبد الله بلقاسم ومهدي، عباس عبد (2008). ***مدخل إلى الإدارة التربوية***، ط2، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- عريفيج، سامي سلطي (2006). ***الإدارة التربوية المعاصرة***، عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي (1994). ***السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات***، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- عطوي، جودت عزت (2004). ***الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية***، ط2، عمّان: دار الثـقافة.
- عليان، ربحي، والدبس، محمد (1999). ***وسائل الاتصال والتكنولوجيا والتعليم***، ط1، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليمات، صالح ناصر (2007). ***العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية***، ط1، عمّان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمايرة، محمد حسن (1999). ***مبادئ الإدارة المدرسية***، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمايرة، محمد حسن (2002). ***مبادئ الإدارة المدرسية***، ط2، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان (2004). ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***، ط1، عمّان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العناتي، ختام (2003). ***بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة***، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العناتي، ختام، والعياصرة، علي (2007). ***الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق***، ط1، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- العويوي، محمد فراس (2013). ***دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل: فلسطين.
- العياصرة، علي، الفاضل محمد محمود (2006). ***الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية***، ط1، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عيد، رمضان أحمد (1997). "إدارة الصراع وأحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية)"، **مجلة الفيصل**، المجلد (2)، العدد (248)، ص40-45.
- عيسى، إبراهيم عبد الفتاح (2009). ***إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- فيليه، فاروق، عبد المجيد، السيد محمد (2005). ***السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية***، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القاضي، فؤاد (2006). ***السلوك التنظيمي والإدارة***، القاهرة: مصر، دار المعارف.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2001). "أسباب الصراعات في المؤسسات الحكومية"، **مجلة العلوم الإدارية**، مجلد (13)، العدد (1)، ص327-373.

- القرعان، أحمد خليل، والحراحشة، إبراهيم محمد (2011). ***مفاهيم الإدارة المدرسية***، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). ***السلوك التنظيمي: السلوك الإنساني في المنظمات***، عمّان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- قطن، طفول (2001). ***أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، صلالة، عُمان.
- قطيشات، ليلى عبد الحكيم (2006). ***إدارة الصراع في المؤسسات التربوية***، ط1، عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الكبيسي، نورة عبد الله (2006). ***درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعّال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- كنعان، منى محمود (2007). ***درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (2003). ***السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات***، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مدبولي، رضا (2005). ***مهارات المذاكرة***، الإسلام اليوم: http://said.net/afkar/school/t2.htm1.

- المدهون، موسى والجزراوي إبراهيم (1995). ***تحليل السلوك التنظيمي تكنولوجياً وإدارياً للجمهور***، عمّان: المركز العربي.
- مذكر، محمد دخيل الله (2006). ***درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- مرزوق، ابتسام يوسف محمد (2011). ***إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- المرسي، جمال وإدريس، ثابت (2002). ***السلوك التنظيمي***، القاهرة: مصر، الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد (2000). ***إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة***، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المعايطة، عبد العزيز عطا الله (2007). ***الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر***، ط1، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- منصور، محمد توفيق (2011). ***درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس: فلسطين.

- المومني، غازي (1987). ***أثر أنماط الاتصال الإداري مع الطلبة لدى مديرات ومديري المدارس الثانوية في الأردن على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المومني، واصل جميل (2005). ***المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية***، ط1، عمّان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المومني، واصل جميل (2008). ***الإدارة المدرسية الفعّالة – موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس***، ط1، عمّان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نصر الله، إبراهيم (2001). ***مبادئ الاتصال التربوي والإنساني***، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النملة، سليمان بن إبراهيم (2007). ***إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية*** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر (2004). ***السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف***، ط2، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، مجد هاشم (2001). ***الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم***، ط1، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

**المراجع باللغة الأجنبية:**


- Akinnubi, O.P. Oyeniran, S., Fashiku, C.O. & Durosaro, I.A. (2012). Principal's personal characteristics and conflict Management in Kwara State secondary schools, Nigeria, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,*** Vol. 2, No. 6, pp. 167-174.
- Alexander, D.C. (1995). Conflict management styles of administrators in schools for the deaf: Teacher perceptions of job satisfaction, **DAI-A,** . 59(07), p. 2493.
- Arlestig, H. (2008). **Principals' communication inside school: A contribution to school improving, The Education Forum,** Vol. 71, Issue. 3, pp. 262-273.
- Ayson, J. (2004). Communication and human relations skills of school admining as perceived by themselves and by the classroom teachers American education. **Research Journal,** 24(4), 589-610.
- Bennis W. (2000). **Leadership communication selected leadership.** Retrieve. http://www.nwlink.com/donelark/leader.com.html.
- Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (2001). **Management of organizational behavior,** 3rd. ed., New York: McGraw-Hill Education Group.
- Gibson, L.J., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1991). **Organizations: behaviour, structure, processes,** 7th ed., Boston: Richard D. Irwin.
- Halawah, I. (2009). The Relationship between Effective Communication of high school principal and school climate, ***Education***, 126 (2), 334-345.

- Handcock, M. & Lamendola, B. (2005). "Learning from urban schools: A leadership Journey", ***Educational Leadership,*** Vol. 62, No. 6, pp. 74-78.
- Henkin, A.B., Cistone, P.J & Dee, J.R. (2000). "Conflict management strategies in site-based managed schools**",** ***Journal of Educational Administration*****,** Vol. 38, ISS: 2, pp. 142-158.
- Ikoya, P.O. & Akinseinde, S.I. (2009). "Variability patterns in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in Nigeria", **Journal of Social Sciences***,* 20(3), pp. 223-230.
- Johns, C.I. (1997). Communicaiton competencies necessary for effective educational leadership as perceived by public school principals, **DAI-A,** 58/03, p. 670.
- Kevin John (2006). "Effective teacher communication skills teacher quality". Ph.D dissertation.
- Krejcie, R.V. Morgan. D.W. (1970). ***Determining sample size for research activities.*** Educational and Psychological measurement, Vol. (30), No. (3), pp. 607-610.
- McIntyre, S.E. (1993). Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates, ***DAI-B*****,** 53/07, p. 3822.
- Morris, Y.A. (1996). Teachers' perceptions of the conflict management, climate and procedures in South Carolina schools, ***DAI-A*****,** 58/08, p. 2939.
- Nesmith, Richard A. (1999). The Effective school principals. Victoria Western Australia. Bioscience Education.

- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003). "Conflict management in secondary schools in Osun State", ***Nordic Journal of African Studies*****,** 12(1): 23-38.
- Rahim, M.A. (2001). ***Managing conflict in organizations*****,** 3rd ed., Westport, CT: Quorum Books.
- Robbins, S.P. (2001). ***Organizational behavior*****,** 9th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.
- Tabor, B.S. (2002). Conflict management and interpersonal communication style of the elementary principal, ***DAI-A*****,** 62/09, p. 2946.
- Welt, E.S. (2000). Conflict management style of middle school principals compared to comprehensives high school principals, ***DAI-A*****,** 61/05, p. 1707.
- Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work, ***Journal of higher education,*** Policy and Management, 21(2): 135-149.

## ملحق (1)

## استبانتا إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال بصورتيهما الأوليتين

**الأستاذ الدكتور .............................. المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة أداتين؛ الأولى لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة الصراع، والثانية لقياس درجة ممارسة مهارات الاتصال.

يرجى التلطف بالاطلاع على الأداتين، والتكرم بإبداء رأيكم في الفقرات التي تشتمل عليها الأداتين، بالإضافة، أو الحذف، أو إجراء التعديل المناسب إذا لزم.

**مع جزيل الشكر والعرفان ، ، ،**

**الباحثة**

**جيهان أحمد موسى**

**أولاً: استبانة إستراتيجيات الصراع:**

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **أولاً: إستراتيجية التسوية:** | | | | | | | |
| 1 | يحاول التوصل إلى حل وسط لمأزق ما. | | | | | | |
| 2 | يستخدم أسلوب الأخذ والعاء للتوصل إلى حل. | | | | | | |
| 3 | يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات. | | | | | | |
| 4 | يتفاوض مع معلميه للتوصل إلى حل وسط. | | | | | | |
| **ثانياً: إستراتيجية التكامل:** | | | | | | | |
| 5 | يحاول جعل أفكاره متكاملة مع أفكار معلميه للوصول إلى قرار مشترك. | | | | | | |
| 6 | يحاول مناقشة أي قضية مع معلميه للوصول إلى حل أفضل للطرفين. | | | | | | |
| 7 | يتعاون مع معلميه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع. | | | | | | |
| 8 | يعمل مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك لمشكلة ما. | | | | | | |
| 9 | يعمل مع معلميه لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم. | | | | | | |
| 10 | يجعل اهتماماته واهتمامات معلميه مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق. | | | | | | |
| 11 | يتبادل المعلومات مع معلميه لحل المشكلة معاً. | | | | | | |

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **ثالثاً: إستراتيجية التجنب:** | | | | | | | |
| 12 | يحاول الابتعاد عن أي خلاف مع معلميه. | | | | | | |
| 13 | يتجنب مناقشة خلافاته مع معلميه. | | | | | | |
| 14 | يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع معلميه. | | | | | | |
| 15 | يحاول تجنب المواجهة مع معلميه. | | | | | | |
| 16 | يحاول تجنب التصريح علناً بخلافاته مع معلميه. | | | | | | |
| 17 | يجعل خلافاته مع معلميه لنفسه ليجنبهم المشاعر السلبية. | | | | | | |
| **رابعاً: إستراتيجية الإرضاء:** | | | | | | | |
| 18 | يعمل على تلبية رغبات معلميه. | | | | | | |
| 19 | يحاول إرضاء حاجات معلميه. | | | | | | |
| 20 | يعمل على إرضاء توقعات معلميه. | | | | | | |
| 21 | يتنازل عادة عن رأيه لمعلميه. | | | | | | |
| 22 | يتجه غالباً مع اقتراحات معلميه. | | | | | | |
| 23 | يخضع لرغبات معلميه. | | | | | | |
| **خامساً: إستراتيجية الهيمنة:** | | | | | | | |
| 24 | يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة. | | | | | | |
| 25 | يلجأ إلى نفوذه للقبول بأفكاره. | | | | | | |
| 26 | يستخدم براعته لاتخاذ قرار في مصلحته. | | | | | | |
| 27 | يستخدم نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس. | | | | | | |
| 28 | يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته. | | | | | | |

**ثانياً: استبانة مهارات الاتصال:**

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **أولاً: مهارة القراءة:** | | | | | | | |
| 1 | يقرأ المدير المعلومات على المعلمين بصورة واضحة. | | | | | | |
| 2 | يقرأ المعلومات على المعلمين بلغة سليمة. | | | | | | |
| 3 | يستخدم المدير أسلوب شيق للقراءة يجذب انتباه المعلمين. | | | | | | |
| 4 | يحرص على أن يخرج الحروف بصورة صحيحة في أثناء القراءة. | | | | | | |
| 5 | يقرأ المعلومات للمعلمين بسرعة مناسبة. | | | | | | |
| 6 | يختار الكلمات المناسبة التي تعبر عن المعنى المقصود من المادة المقروءة. | | | | | | |
| 7 | يطلب تغذية راجعة من المعلمين تتعلق بقراراته لغرض التطوير. | | | | | | |
| 8 | يعرض الأفكار بأسلوب تسلسلي أثناء القراءة. | | | | | | |
| 9 | يحرص على تفسير العبارات المبهمة في المادة المقروءة. | | | | | | |
| 10 | يركز على النقاط الرئيسة في المادة المقروءة. | | | | | | |
| 11 | يشجع المعلمين على قراءة التعليمات. | | | | | | |
| 12 | يختار المدير العبارات التي لها دخل بالمعنى العام للمادة المقروءة. | | | | | | |

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **ثانياً: مهارة الكتابة:** | | | | | | | |
| 13 | يستخدم المدير كلمات واضحة عند مخاطبته للمعلمين خطياً. | | | | | | |
| 14 | يستخدم أسلوباً بسيطاً وممتعاً في كتابة التعليمات. | | | | | | |
| 15 | يحرص المدير على استخدام أسلوب الاختصار في كتاباته. | | | | | | |
| 16 | يوصل المعلومات للمعلمين عن طريق وسائل الاتصال المتاحة. | | | | | | |
| 17 | يستخدم لوحة الإعلانات في توصيل تعليماته العامة. | | | | | | |
| 18 | يشجع المعلمين على استخدام صندوق الشكاوي. | | | | | | |
| 19 | يوجه عقوبات كتابية وفق الأنظمة عند مخالفة المعلمين للتعليمات. | | | | | | |
| 20 | يدون الملاحظات عند حديثه مع المعلمين. | | | | | | |
| 21 | يطلب من المعلمين إبلاغه بمشكلاتهم كتابياً. | | | | | | |
| 22 | يستخدم أسلوب التشويق في الكتابة. | | | | | | |
| 23 | يقوم بتوثيق الأعمال التي يؤديها في المدرسة. | | | | | | |
| 24 | يدون المدير النقاط التي يريد مناقشتها مع المعلمين في محضر اجتماع خاص ويوقعهم عليها. | | | | | | |

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **ثالثاً: مهارة الإنصات:** | | | | | | | |
| 25 | ينصت المدير لحديث الآخرين مبتسماً. | | | | | | |
| 26 | يحرص المدير على ألا يقاطع المتحدث ليعطيه الأهمية. | | | | | | |
| 27 | يعطي المدير أولوية في الإنصات للموضوعات ذات الأهمية. | | | | | | |
| 28 | يصغي ليميز بين كل الآراء المطروحة. | | | | | | |
| 29 | يستخدم في اتصاله مع المعلمين لغة الجسد في أثناء الإنصات. | | | | | | |
| 30 | ينتبه لدلالات المعلمين غير اللفظية في أثناء الإنصات. | | | | | | |
| 31 | يصغي قبل الرد على المرسل. | | | | | | |
| 32 | يراعي المدير عند الإنصات لحديث المعلمي ظروفه الصحية والاجتماعية والنفسية. | | | | | | |
| 33 | ينصت لانتقادات المعلمين. | | | | | | |
| 34 | ينصت المدير إلى وجهات نظر المعلمين. | | | | | | |
| 35 | يعطي فرصة كافية للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم. | | | | | | |
| **رابعاً: مهارة التحدث:** | | | | | | | |
| 36 | يتحدث المدير بلغة سليمة. | | | | | | |
| 37 | ينتقي المدير الألفاظ المناسبة عند التحدث مع الآخرين. | | | | | | |
| 38 | يجيد أسلوب الحوار في حديثه. | | | | | | |
| 39 | يقدم المدير تلخيصاً سريعاً عن النقاط الرئيسة. | | | | | | |

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **تابع: رابعاً: مهارة التحدث:** | | | | | | | |
| 40 | يستخدم المدير في أثناء حديثه أسلوب التشويق. | | | | | | |
| 41 | يجيد التعبير عند تحدثه مع المعلمين. | | | | | | |
| 42 | يخاطب المعلمين دون ألقاب رسمية. | | | | | | |
| 43 | يتحدث المدير مع المعلمين بحماس. | | | | | | |
| 44 | يعمل المدير على إقناع المعلمين بوجهة نظره. | | | | | | |
| 45 | يستخدم عند اتصاله بالمعلمين الأسلوب الموضوعي. | | | | | | |
| 46 | يتحدث مع المعلمين شخصياً بصورة مباشرة. | | | | | | |
| 47 | يبلغ المعلمين بالقرارات بصورة شخصية. | | | | | | |
| **خامساً: مهارة لغة الجسم:** | | | | | | | |
| 48 | يقوم بالتحدث بنبرة صوت مختلفة من موقف لآخر. | | | | | | |
| 49 | يصافح المعلمين بحرارة في المناسبات المختلفة. | | | | | | |
| 50 | يقوم باستقبال المعلمين بوجه بشوش في مكتبه. | | | | | | |
| 51 | يظهر على وجهه الرضا مهما كان الموضوع. | | | | | | |
| 52 | يقوم بتحريك رأسه للأسفل لتأكيد فكرة ما. | | | | | | |
| 53 | يستخدم حركات اليدين أثناء حديثه مع المعلمين. | | | | | | |

| ت | الفقرة | انتماء الفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غير منتمية | صالحة | غير صالحة | | |
| **تابع: خامساً: مهارة لغة الجسم:** | | | | | | | |
| 54 | يستخدم إصبع السبابة للتأكيد على صحة بعض الأفكار. | | | | | | |
| 55 | يرتبك عندما لا يكون متأكد من الإجابة. | | | | | | |

**ملحق (2)**

**قائمة بأسماء محكّمي الاستبانتين**

| الرقم | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| 1 | أ.د. أنمار الكيلاني | التخطيط التربوي | الجامعة الأردنية |
| 2 | أ.د. جودت المساعيد | المناهج وطرائق التدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| 3 | د. خالد السرحان | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| 4 | د. صالح عبابنة | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| 5 | أ.د. عبد الجبار البياتي | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 6 | أ.د. غازي خليفة | المناهج وطرائق التدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| 7 | أ.د. كمال دواني | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 8 | أ.د. محمود الحديدي | المناهج وطرائق التدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| 9 | د. ملك الناظر | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 10 | أ.د. هاني الطويل | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |

## ملحق (3)

## استبانتا إستراتيجيات إدارة الصراع ومهارات الاتصال بصورتيهما النهائيتين

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**أخي المعلم**
**أختي المعلمة**
**تحية طيبة وبعد ، ، ،**

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرّف إلى **إستراتيجيات إدارة الصراع التي يطبقها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي وعلاقتها بمهارات الاتصال التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين** كجزء مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لكونكم من العاملين في مجال التعليم الأساسي وعلى اتصال وتــفاعل مباشرين ومستمرين مع مديري مدارسكم، يُرجى التفضل بملء الاستبانتين المرفقتين، وهما:

1. استبانة إستراتيجيات الصراع.
2. استبانة مهارات الاتصال.

وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعّن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلّق بالبيانات الشخصية للمعلّم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلّق باستبانتيْ إستراتيجيات الصراع ومهارات الاتصال، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام ، ، ،**

**الباحثة**
**جيهان أحمد موسى**

**أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة ( ✔ ) في المربع المناسب:**

1. **الجـــــنــس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2. **الخــبـــــرة** : أقل من خمس سنوات ☐

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات ☐

من عشر سنوات فأكثر ☐

**ثانياً: استبانة إستراتيجيات الصراع:**

| الرقم | الفقرات | الدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| .1 | يحاول المدير التوصل إلى حل توافقي للمأزق. | | | | | |
| .2 | يحاول المدير جعل أفكاره متناغمة مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرار مشترك. | | | | | |
| .3 | يحاول المدير الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين. | | | | | |
| .4 | يعمل المدير على تلبية رغبات المعلمين. | | | | | |
| .5 | يدافع المدير بحزم عن وجهة نظره في القضايا المطروحة. | | | | | |
| .6 | يستخدم المدير أسلوب الحوار للتوصل إلى حل. | | | | | |
| .7 | يحاول المدير مناقشة القضايا مع المعلّمين للوصول إلى حل توافقي للطرفين. | | | | | |
| .8 | يتجنب المدير مناقشة خلافاته مع المعلّمين. | | | | | |
| .9 | يحاول المدير إرضاء حاجات المعلّمين. | | | | | |
| .10 | يلجأ المدير إلى نفوذه للقبول بأفكاره. | | | | | |
| .11 | يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات. | | | | | |
| .12 | يتعاون المدير مع المعلّمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع. | | | | | |
| .13 | يتجنب المدير تبادل الألفاظ الحدية مع المعلّمين. | | | | | |
| .14 | يعمل المدير على إرضاء توقعات المعلّمين. | | | | | |
| .15 | يستخدم المدير براعته لتوجيه قرارات في خدمة مصلحته. | | | | | |
| .16 | يتفاوض المدير مع المعلّمين للتوصل إلى حل وسط. | | | | | |
| .17 | يعمل المدير مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك للمشكلة. | | | | | |
| .18 | يحاول المدير تجنب المواجهة مع المعلمين. | | | | | |
| .19 | يتنازل المدير عن رأيه للمعلمين. | | | | | |
| .20 | يستخدم المدير نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس. | | | | | |
| .21 | يعمل المدير مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم. | | | | | |
| .22 | يحاول المدير تجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين. | | | | | |

| الرقم | الفقرات | الدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| .23 | يتجه المدير مع اقتراحات المعلمين. | | | | | |
| .24 | يستخدم المدير سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته. | | | | | |
| .25 | يجعل المدير اهتماماته واهتمامات المعلمين مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق. | | | | | |
| .26 | يجعل المدير خلافاته مع المعلمين ليجنبهم المشاعر السلبية. | | | | | |
| .27 | يخضع المدير لرغبات المعلمين. | | | | | |
| .28 | يتبادل المدير المعلومات مع المعلمين لحل كل المشاكل. | | | | | |

**ثالثاً: استبانة مهارات الاتصال:**

| الرقم | الفقرات | الدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| .1 | يقرأ المدير المعلومات بصورة واضحة. | | | | | |
| .2 | يستخدم المدير مفردات واضحة عند مخاطبته للمعلمين خطياً. | | | | | |
| .3 | يصغي المدير لحديث الآخرين مبتسماً. | | | | | |
| .4 | يتحدث المدير بلغة سليمة. | | | | | |
| .5 | يقوم المدير بالتحدث بنبرة صوت مختلفة من موقف لآخر. | | | | | |
| .6 | يستخدم المدير أسلوباً سلساً في كتابة التعليمات. | | | | | |
| .7 | يحرص المدير على ألا يقاطع المتحدث. | | | | | |
| .8 | ينتقي المدير الألفاظ المناسبة عند التحدث مع الآخرين. | | | | | |
| .9 | يصافح المدير المعلمين بحرارة في المناسبات المختلفة. | | | | | |
| .10 | يستخدم المدير أسلوباً شيّقاً للقراءة يجذب انتباه المعلمين. | | | | | |
| .11 | يحرص المدير على استخدام أسلوب الاختصار في كتاباته. | | | | | |
| .12 | يعطي المدير أولوية في الإصغاء للموضوعات ذات الأهمية. | | | | | |
| .13 | يجيد المدير أسلوب الحوار في حديثه. | | | | | |
| .14 | يقوم المدير باستقبال المعلمين بوجه بشوش في أي مكان. | | | | | |
| .15 | يحرص المدير على إخراج الحروف من مخارجها الصحيحة في أثناء القراءة. | | | | | |
| .16 | يوصل المدير المعلومات للمعلمين عن طريق وسائل الاتصال الورقية. | | | | | |
| .17 | يصغي المدير ليميز بين كل الآراء المطروحة. | | | | | |
| .18 | يقدّم المدير تلخيصاً للنقاط الرئيسة في حديثه. | | | | | |
| .19 | يظهر على وجه المدير الرضا مهما كان الموضوع. | | | | | |
| .20 | يقرأ المدير المعلومات للمعلمين بسرعة مناسبة. | | | | | |
| .21 | يستخدم المدير لوحة الإعلانات في توصيل تعليماته العامة. | | | | | |
| .22 | ينتبه المدير لدلالات المعلمين غير اللفظية في أثناء الإصغاء. | | | | | |

| الرقم | الفقرات | الدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| .23 | يستخدم المدير في أثناء حديثه أسلوب التشويق. | | | | | |
| .24 | يقوم المدير بتحريك رأسه للأسفل لتأكيد فكرة ما. | | | | | |
| .25 | يختار المدير الكلمات المناسبة التي تعبر عن المعنى المقصود من المادة المقروءة. | | | | | |
| .26 | يشجع المدير المعلمين على استخدام صندوق الشكاوى. | | | | | |
| .27 | يصغي المدير قبل الرد على المرسل. | | | | | |
| .28 | يجيد المدير التعبير عند تحدثه مع المعلمين. | | | | | |
| .29 | يستخدم المدير حركات اليدين في أثناء حديثه مع المعلمين. | | | | | |
| .30 | يطلب المدير تغذية راجعة من المعلمين تتعلق بقراءاته لغرض التطوير. | | | | | |
| .31 | يوجه المدير عقوبات كتابية وفق الأنظمة عند مخالفة المعلمين للتعليمات. | | | | | |
| .32 | يراعي المدير عند إصغائه للمعلمين ظروفهم (الصحية، والنفسية، والاجتماعية). | | | | | |
| .33 | يخاطب المدير المعلمين من غير ألقاب رسمية. | | | | | |
| .34 | يستخدم المدير الإبهام لتأكيد صحة بعض الأفكار. | | | | | |
| .35 | يعرض المدير الأفكار بأسلوب تسلسلي في أثناء القراءة. | | | | | |
| .36 | يدون المدير الملاحظات عند حديثه مع المعلمين. | | | | | |
| .37 | يصغي المدير إلى وجهات نظر المعلمين وانتقاداتهم. | | | | | |
| .38 | يتحدث المدير مع المعلمين بحماس. | | | | | |
| .39 | يظهر على المدير الارتباك عندما لا يكون متأكداً من الإجابة. | | | | | |
| .40 | يحرص المدير على تفسير العبارات المبهمة في المادة المقروءة. | | | | | |
| .41 | يطلب المدير من المعلمين إبلاغه بمشكلاتهم خطياً. | | | | | |
| .42 | يعطي المدير فرصة كافية للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم. | | | | | |
| .43 | يعمل المدير على إقناع المعلمين بوجهة نظره. | | | | | |

| الرقم | الفقرات | الدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| .44 | يركز المدير على النقاط الرئيسة في المادة المقروءة. | | | | | |
| .45 | يستخدم المدير أسلوب التشويق في الكتابة. | | | | | |
| .46 | يراعي المدير الموضوعية في تواصله مع المعلمين. | | | | | |
| .47 | يقوم المدير بتوثيق الأعمال التي يؤديها في المدرسة. | | | | | |
| .48 | يتحدث المدير مع المعلمين بصورة مباشرة. | | | | | |
| .49 | يدون المدير النقاط التي يريد مناقشتها مع المعلمين في محضر اجتماع خاص ويوقعهم عليها. | | | | | |
| .50 | يختار المدير العبارات ذات العلاقة بالمعنى العام للمادة المقروءة. | | | | | |
| .51 | يبلغ المدير المعلمين بالقرارات بصورة شخصية. | | | | | |

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم في جمهورية ليبيا

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د.خ/32/393
التاريخ: 2013/12/23

**معالي وزير التربية والتعليم العالي حفظه الله**

**جمهورية ليبيا**

**تحية طيبة، وبعد،**

تقوم الطالبة **جيهان أحمد موسى** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **استراتيجيات إدارة الصراع التي يطبقها مديرو المدارس الثانوية في مدينة بنغازي وعلاقتها بمهارات الاتصال التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في مدارس الثانوية في مدينة بنغازي، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

جامعة الشرق الأوسط - مكتب الرئيس - MEU - President Office - MIDDLE EAST UNIVERSITY

هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد إلكتروني info@meu.edu.jo

Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo